

Univerzita Karlova v Praze
Filozofická fakulta
Ústav informačních studií a knihovnictví

Studijní program: informační studia a knihovnictví

Studijní obor: informační studia a knihovnictví

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Michala Dvořáková

Strategický plán optimalizace informačních potřeb firmy

Weiler s.r.o.

Strategic plan of optimization information needs in company

Weiler s.r.o.

Praha, 2011

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Očko Ph.D.

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne

podpis

Identifikační záznam

DVOŘÁKOVÁ, Michala. *Strategický plán optimalizace informačních potřeb firmy Weiler s.r.o. [Strategic plan of optimization information needs in company Weiler s.r.o.]*. Praha, 2011-08-10. 84 s., xi s. příl. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví. Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Očko Ph.D.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá problematikou optimalizace informačních potřeb ve strojírenském podniku Weiler s.r.o. Práce obsahuje zpracované teoretické podklady, na nichž je založena praktická část, ve které je provedena strategická analýza prostředí záměru a analýza informačních potřeb společnosti, na jejichž základě je zpracován strategický plán optimalizace ve třech strategických variantách, pesimistické, kdy ke změně nedojde, realistické, která počítá s využitím jednoho informačního pracovníka a optimistické, která předpokládá založení celého informačního oddělení. Konečným návrhem je rozpracování realistické varianty včetně finančního plánu, ve kterém je propočtena efektivnost tohoto navrhovaného řešení.

Abstract

This diploma thesis deals with issue of optimization of information needs in engineering company Weiler s.r.o. This work consists of otheoretical background, on which is established practical part, which contains strategic analysis of companies environment and information needs. There is processed strategic plan of optimization in three alternatives on these foundations – pessimistic with no change in the company, realistic, which counts with use of one information worker and optimistic, which counts with establishing an information department in the company. The final plan is elaboration of realistic alternative including financial plan, which contains the electivity calculation.

Klíčová slova

Informační pracovník, informační služby, informační potřeby, strojírenství, strategický plán

Keywords

Information worker, information service, information needs, machine tool, strategic plan

Obsah

Seznam zkratk	8
Úvod.....	8
1 Teorie strategického plánu.....	9
1.1 Strategické řízení.....	9
1.2 Strategie	9
1.3 Strategický plán.....	10
1.3.1 Komponenty strategického plánu	11
1.3.1.1 Vize	12
1.3.1.2 Cíle	13
1.4 Analýza prostředí strategického záměru	15
1.5 Strategická analýza	17
1.6 Informační strategie.....	18
2 Definování funkce informačního pracovníka a oddělení v podniku.....	21
2.1 Informační společnost, globalizace, informační ekonomie	21
2.1.1 Ekonomické vlastnosti informace	22
2.2 Informační management, informační pracovník	23
2.2.1 Informační management	23
2.2.2 Informační pracovník	24
2.3 Funkce informačního oddělení.....	25
2.3.1 Služby informačního oddělení dle Vymětala, Diačikové, Váchové, 2005	25
2.3.2 Náplň práce informačního oddělení dle Evropského průvodce kompetencemi v oboru knihovnických a informačních služeb	27
2.3.3 Zhodnocení přístupů k funkci informačního oddělení	28
2.4 Charakteristika informačního pracovníka	29
2.4.1 Vlastnosti podle Molnára	29
2.4.2 20 schopností dle Evropského průvodce kompetencemi v oboru knihovnických a informačních služeb	30
2.4.3 Vlastnosti z textu Role informačního specialisty v procesu Competitive Intelligence [Šmejkal, 2010]	31
2.4.4 Přehled znalostí, schopností a postojů dle Special Libraries Association (SLA)....	31
2.4.5 Odborný profil dle Vymětala, Diačikové, Váchové, 2005	34
2.4.6 Zhodnocení uvedených charakteristik	36
3 Představení společnosti WEILER Holoubkov s.r.o.....	37
3.1 Historie.....	37

3.2	Charakteristika podniku	37
3.3	Přehled podnikání	38
3.4	Organizační struktura	38
3.5	Výběr podniku	39
4	Strategická analýza prostředí záměru	41
4.1	Externí analýza	41
4.1.1	Makroprostředí	41
4.1.1.1	Legislativa	41
4.1.1.2	Demografie	42
4.1.1.3	Ekonomika	43
4.1.1.4	Sociologie, kultura	44
4.1.1.5	Technologie	44
4.1.1.6	Politika	44
4.1.1.7	Ekologie	44
4.1.2	Mezoprostředí	45
4.1.2.1	Konkurence v oboru	45
4.1.2.2	Potenciální noví konkurenti	45
4.1.2.3	Dodavatelé	45
4.1.2.4	Substituční výrobky	46
4.1.2.5	Zákazníci	46
4.2	Interní analýza	46
4.2.1	Management:	46
4.2.2	Plánování	47
4.2.3	Organizování	47
4.2.4	Personální řízení + Motivace	47
4.2.5	Kontrola	48
4.2.6	Marketing	48
4.2.7	Finance a účetnictví	49
4.2.8	Výroba	50
4.2.9	Výzkum a vývoj	50
4.2.10	Informační systémy	51
5	Analýza informačních potřeb společnosti	52
5.1	Důležitost firemních informací	52
5.2	Teoretické podklady	52

5.3	Cíle analýzy	54
5.4	Skladba dotazníku	55
5.5	Využití informačních systémů v podniku	56
5.6	Informační zabezpečení podniku	57
5.7	Informační potřeby podniku	57
5.8	Povědomí o informačních profesionálech	59
6	Strategický plán optimalizace informačních potřeb	60
6.1	Teorie variantního řešení plánu	60
6.2	Návrhy variantních řešení	61
6.2.1	Optimistická varianta - Vytvoření informačního oddělení	61
6.2.2	Realistická varianta – vytvoření pracovního místa informačního specialisty	64
6.2.3	Pesimistická varianta – odmítnutí informačního pracovníka	66
7	Návrh řešení	68
7.1	Plán začlenění informačního pracovníka do podniku	68
7.2	Velikost jednotky	69
7.3	Umístění jednotky	69
7.4	Pracovní (lidské) zdroje	70
7.5	Organizační řízení, informatika	71
7.6	Finančního plán projektu	71
7.6.1	Pořizovací základací náklady	72
7.6.2	Provozní náklady	73
7.6.3	Úspory projektu a přínosy	73
7.6.4	Výpočet efektivnosti	75
7.6.5	Ekonomické zhodnocení	76
7.7	Materiální požadavky	76
7.8	Předmět činnosti	76
	Závěr	78
	Příloha 1: PEST analýza informačních zdrojů pro firmu Weiler s.r.o. i	

Seznam zkratek

5S	Sort, Set in order, Schine, Standardize, Sustain (Vytřídit, uspořádat, vycídit, standardizovat, udržet)
ADBS	Association des professionnels de l'information et de la documentation (Francouzská Asociace informačních pracovníků a dokumentaristů)
BI	Business Intelligence
BSC	Balanced Scorecard
CI	Competitive Intelligence
ECIA	European Council of Information Associations (Evropské rady informačních asociací)
ERP	Enterprise resource planning (podnikový informační systém)
EVA	Economic Value Added (ekonomická přidaná hodnota)
HDP	Hrubý domácí produkt
KAM	Knowledge asset management
KI	Knowledge items (znalostní pomůcky)
PR	Public relations (vztahy s veřejností)
SLA	Special Libraries Association
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed (specifické, měřitelné, dosažitelné, reálné, termínované)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby)
TVC	Total Value Creation
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Úvod

Předkládaná diplomová práce se zabývá optimalizací informačních potřeb strojírenské firmy Weiler Holoubkov s.r.o. Zjišťuje potenciál informačního prostředí, ve kterém se firma pohybuje a zda množství získávaných informací uspokojuje informační potřeby firmy.

Zaměřením této práce navazuje na práci bakalářskou *Uplatnění informačního pracovníka ve strojírenství*, z jejíž poznatků částečně vychází. Teoretické informace byly získávány z odborné literatury informačního a ekonomického charakteru.

Práce byla zpracována ve firmě Weiler Holoubkov s.r.o. Tato firma je přístupná novým trendům, je u ní zjištěn vysoký potenciál pro vylepšení pozice na hospodářském trhu, především nevyužitými možnostmi k inovacím.

Výchozí myšlenkou práce byla snaha najít řešení pro podnik za pomoci využití potenciálu informačních pracovníků.

Z metodického hlediska je práce založena na teorii strategického plánu, ze kterého vychází hlavní rozvržení kapitol zaměřených na praktickou část práce. Informace vztahující se k podniku byly získány formou řízeného rozhovoru, pro jehož potřebu byl vytvořen dotazník.

Práce je strukturována do sedmi kapitol. Úvodní dvě kapitoly jsou teoretickými podklady, ze kterých vychází praktická část práce. Ve třetí kapitole je představena firma, pro kterou je plán vytvářen. Čtvrtá kapitola je postavena na metodice strategickou analýzy prostředí záměru, která je představena v první kapitole. Analýza informačních potřeb v kapitole pět vychází z předchozí kapitoly. Strategický plán optimalizace informačních potřeb v šesté kapitole je představen metodou vytvoření variantních scénářů. Sedmá kapitola navrhuje konkrétní řešení, včetně metodiky finančního plánu, díky které je propočítána efektivnost tohoto návrhu.

Cílem práce bylo zanalyzovat prostředí záměru, provést informační analýzu a na tomto základě navrhnout plán pro optimalizaci uspokojování informačních potřeb.

Diplomová práce obsahuje seznam grafů, seznam obrázků, seznam tabulek, seznam zkratk, přílohu a seznam použité literatury, který je vypracován v souladu s normami ISO-690 a ISO 690-2. Záznamy v seznamu použité literatury jsou řazeny abecedně. Bibliografické odkazy v textu jsou vytvářeny dle metody prvního prvku, většinově jména autora a data.

Na tomto místě bych rád poděkovala všem, kteří mi pomáhali při vytváření diplomové práce, především Mgr. Michaele Dombrovské za všechny cenné rady a připomínky.

1 Teorie strategického plánu

Zabýváme-li se strategickým plánem, je nutné si nejprve položit otázku, v jakém prostředí, kým a za jakým účelem je tvořen. Strategický plán je výsledkem procesu strategického řízení, který je náplní práce strategického managementu. Strategický management při jeho vytváření musí vycházet z poslání organizace.

1.1 Strategické řízení

Strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli, disponibilními zdroji a také mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí. Produktem strategického řízení by měla být konkurenční výhoda.

Aby strategické řízení znalo směr a cíle organizace, je vhodné, aby byl v organizaci vytvořen strategický plán, který funguje na bázi vodítka a nedošlo tak k odklonu od vytyčených cílů.

V literatuře se v současné době vyskytují názory, že v dnešní době je mnohem důležitější dobře fungující proces strategického řízení, než samotné dokumenty, které z toho vznikají a že strategické řízení je svým způsobem důležitější než strategie [Michalko, 2007]. Zcela jistě ale není dlouhodobě vhodné se tímto názorem řídit, neboť pokud nejsou vize a strategie podniku explicitně formulovány a není možnost se k nim vracet, mohou vzniknout zásadní problémy, např. ve formě protichůdných rozhodnutí jednotlivých manažerů. Výše popsaná fakta působí jako potvrzení významu vytvoření strategického plánu pro organizaci.

Pokud se firma plně věnuje strategickému řízení a uznává jej jako nikdy nekončící proces, měla by si uvědomovat hodnotu informace, pro informační pracovníky tak podstatný stav uvědomění, který však v českých firmách stále chybí.

1.2 Strategie

Pokud se chceme zabývat strategickým plánem, je nutné si nejprve ujasnit, co je samotná strategie. V literatuře existuje několik přístupů. Nejproblematictější je vymezení strategických cílů, které někteří autoři začleňují do strategie a druzí považují cíle za předem stanovené, přičemž strategie je pouze způsobem, jak jich dosáhnout [Grasseová, 2010]. Literatura nejčastěji reflektuje šest základních pojetí strategie. Vymezení jednotlivých bodů se liší jen v nepatrných nuancích, pokud vůbec:

- *Strategie, jakožto integrující model (návod) pro rozhodování*
- *Strategie, jakožto prostředek determinující organizaci v souladu s dlouhodobými podnikatelskými cíli.*
- *Strategie, jakožto směrnice vymezující základní formu konkurenčního boje firmy*
- *Strategie, jakožto prostředek dosažení konkurenční výhody využitím silných stránek a příležitostí k eliminaci hrozeb a slabých stránek firmy*
- *Strategie, jakožto logický systém distribuce a koordinace základních manažerských úkolů na všech úrovních*
- *Strategie, jakožto vymezení ekonomických a neekonomických přínosů firmy jejím „stakeholders“ [Keřkovský, 2003].*

Vzhledem k zaměření strategického plánu na optimalizaci informačních potřeb organizace, kde v podstatě informační pracovník nabízí k informacím „přidanou hodnotu“, z definic strategií je nejvýstižnější strategie Collise a Montgomeryové uvedená v knize Základy strategického řízení a rozhodování [Mallya, 2007], který říká, že *strategií je to, jak vedení vytváří hodnotu pro svou organizaci.*

1.3 Strategický plán

Strategický plán vychází ze strategického řízení a lze ho definovat jako soubor postupných a zcela konkrétních kroků, které by měly vést k dosažení cíle organizace a ke zlepšení jejího stavu. „Strategický plán analyzuje možnosti, výhody, limity a hrozby vyplývající pro realizaci daného záměru. Stanovuje variantní možnosti jak realizovat daný cíl, jakými cestami a prostředky, v jakém čase lze požadovaných cílů reálně dosáhnout s optimálními náklady odpovídajícími očekávanému přínosu [Hušek, 2006].

Pro jakýkoli strategický plán je důležitá přehlednost a jednoduchost pro zainteresované strany. Pro vytvoření strategického plánu je nejprve nutné provést zhodnocení dosavadního vývoje, identifikovat hlavní problémy a určit si cíle. Toto je následováno hledáním různých řešení, které vedou k řešení problémů a splnění určených cílů. Podle Perlína [Perlín, 2002] by měl strategický plán v obecné rovině obsahovat tyto části:

- Analýza
- Syntéza
- Prognóza

Tomuto dělení v porovnání s textem Strategické plánování a řízení rozvoje území chybí realizační část, v které by podle tohoto textu měly být formulovány konkrétní projekty. První dělení se v literatuře objevuje častěji. Myslím si však, že v případě většího projektu, je důležité formulovat konkrétní projekty. Tato práce si vystačí pouze s analýzou řešeného území, syntézou dosažených analytických výsledků a návrhovou částí, která formuluje postupné konkrétní kroky, protože se nejedná o rozsáhlý záměr, který by bylo nutné rozdělit do konkrétních projektů.

Hlavní funkce plánu mohou být: zajistit, aby pracovníci interpretovali schválené strategie ve smyslu vedení organizace, spustit v jednotlivých strategických podnikatelských jednotkách specifická opatření, upřednostňovat řešení problému, aby byl sjednocen a zjednodušen proces rozhodování, koordinovat jednotlivé strategické podnikatelské jednotky vzhledem ke schváleným strategiím a kontrolovat strategie a přispívat k revizi těchto strategií v případě že se neosvědčí [Mallya, 2007].

1.3.1 Komponenty strategického plánu

Za jednotlivé komponenty strategického plánu můžeme považovat:

- Vize, cíle, strategie – vymezení rámce strategického záměru
- Analýzu prostředí strategického podnikatelského záměru
- Strategickou analýzu
- Inovační strategie
- Výkonnost podniku a současné přístupy k jejímu zjišťování [Šulák, 2005].

Jako základ strategického plánu mohou sloužit také čtyři perspektivy Balanced Scorecard Roberta S. Kaplana a Davida P. Nortona:

- Finanční
- Zákaznické
- Interních procesů
- Učení se a růst [Šulák, 2005].

V knize *Informační a znalostní management v praxi* [Vymětal, 2005] jsou jako prvky strategického plánu uvedeny:

- Strategie podniku

- Finanční plán
- Marketingový plán
- Plán personalistiky a řízení
- Plán výzkumu a vývoje
- Investičně-technologický plán
- Plán programu akvizic
- Plán vytváření aliancí

Všechny výše zmíněné přístupy jsou určeny pro strategický plán podniku jako celek a pro strategický plán specifického problému této práce jsou jako kompletní postup částečně nevhodné. Proto budou vybrány pouze jednotlivé komponenty, které jsou důležité pro následně řešený problém.

V kapitole čtyři, ve které bude provedena strategická analýza prostředí záměru, budou použity body analýza prostředí strategického podnikatelského záměru a strategická analýza. V kapitole pět bude z analýzy prostředí vyčleněna analýza informačních potřeb společnosti, z důvodu její obsáhlosti a významu pro tuto práci. Šestá kapitola bude obsahovat strategický plán, jenž je pro potřeby této práce upraven. Skládá se z vize, cílů a strategie a dále z komponent strategického plánu dle Vymětala, Diačikové, Váchové, [Vymětal, 2005], které jsou pro řešení problému vhodné - finanční plán, marketingový plán (v rámci společnosti), plán personalistiky a řízení, upravený plán výzkumu a vývoje a investičně technologický plán. Body plánu programu akvizic a plán vytváření aliancí nejsou pro tento plán vhodné z důvodu jejich specifického zaměření na externí politiku společnosti, bez zásadního dopadu na optimalizaci informačních potřeb firmy.

1.3.1.1 Vize

Vize organizace popisuje hlavní směry rozvoje, vztah k zákazníkům, postavení organizace na trhu apod. Za velmi problematické považují, že někteří autoři rozlišují termíny poslání a vize, a naopak jiní termíny vize, mise a poslání pokládají za synonyma [Šulák, 2005].

Každá organizace je založena a existuje proto, aby naplňovala určité poslání, tj. výrobu nebo poskytování služeb. *Toto poslání (mise) firmy koresponduje se základními představami (vizí) zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jejich potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat.* Mise v tomto případě plní několik funkcí současně:

- Vyjadřuje základní strategický záměr vlastníků a top managementu firmy
- Výrazný informační význam
- Deklaruje poslání firmy směrem k veřejnosti
- Představuje základní normu pro chování managementu i řadových zaměstnanců směrem dovnitř firmy [Keřkovský, 2003].

Pro porovnání uvádím hlavní vlastnosti vize podle Šuláka a Vacíka:

- Má zásadní postoj a požadovanou šíři a hloubku, aby mohla dát dostatečné alternativní zdroje pro postavení dlouhodobých cílů
- Odráží požadavky a postoje vůči všem zainteresovaným stranám
- Vytváří pozitivní pocity pro motivaci
- Je důležité problém nahlížet z různých stran, aby mohlo vzniknout jednotné kompromisní řešení
- Deklaruje sociální politiku
- Zákaznická orientace vize [Šulák, 2005].

Jako jediný zmiňuje ve vlastnostech vize, že by měla vytvářet pozitivní pocity pro motivaci. Osobně považuji vizi za část strategického plánu, která by měla být motivační a tento zdroj to jako jediný z prozkoumaných uvádí. Jak je zde uvedeno, mise a vize mají rozdílný charakter, tzn. je zcela nemožné je považovat za synonyma.

1.3.1.2 Cíle

Cíle organizace by měly být v souladu s misí a měly by obsahovat konkretizaci vize. V podstatě se jedná o dílčí cíle s vyčíslitelnými parametry. Pomineme dělení cílů na krátkodobé a dlouhodobé a budeme se věnovat pouze cílům dlouhodobým, které jsou podstatné pro strategický plán. U těchto cílů se autoři v jejich dělení rozcházejí.

Vyčítal, Diačíková a Váchová [Vymětal, 2005] cíle dělí na cíle organizace jako celku a cíle dílčích oblastí. Cíle celku organizace jsou v této práci chápány jako obecné cíle zmiňované v dalších děleních.

Mallya [Mallya, 2007] cíle dělí na obecné a konkrétní. Obecné cíle by měly být v souladu s misí společnosti a konkrétní cíle by je měly rozvíjet.

Obecné cíle podle Mallya:

- jsou zaměřeny na jednu aktivitu nebo určitý směr podniku
- reflektují primární aktivity nebo strategický směr
- zahrnují dlouhé období
- jsou dosažitelné ve specifických časových horizontech
- ukazují směr
- jsou vytvořeny na základě mise a jsou s ní kompatibilní
- poskytují integrující prvek, z něhož se vychází při stanovování strategických a operativních plánů

U konkrétních cílů uvádí:

- obsahují důvody a návody k jednotlivým krokům, které mají být podniknuty, aby bylo cílů dosaženo
- specifikují alokaci zdrojů pro dosažení zvolených cílů
- určují a usměrňují budoucí rozhodnutí a akce
- nutí pracovníky přemýšlet, jak dosáhnout lepších výsledků
- musí být SMART

Šulák cíle dělí na obecné cíle podniku a strategické cíle, které popisují plánovaný konečný stav. Strategické cíle by měli být stanoveny pro následující oblasti:

- parametry finanční výkonnosti podniku
- parametry růstu podniku
- parametry tržní
- cíle v oblasti výzkumu, vývoje, technologie, investic
- cíle v oblasti sociální, kvality zaměstnanců a systémů motivace
- cíle při implementaci informačního systému, cíle ekologické apod.

Všichni zde uvedení autoři se shodují v obecných cílech podniku a v dělení cílů na dvě kategorie, v chápání druhé kategorie se však rozcházejí. V případě Šuláka a Vyčítala, Diačikové, Váchové můžeme kategorie považovat za synonymní (cíle v dílčích oblastech = strategické cíle), ale také za odlišné (dílčí oblast = př. výroba; strategický cíl = př. kvalitnější

výrobek). Dílčí oblast lze chápat jako proces a strategický cíl jako konkrétní stav. Mallyovi konkrétní cíle se pak dají považovat za pojem nadřazený těmto dvěma.

Ačkoli všichni uvádějí jako první kategorii obecné cíle, dovolím si s nimi nesouhlasit. Za předpokladu, že je obecně uznáváno, že cíle mají být SMART, což znamená specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické – orientované na výsledek a časově vymezené, těžko můžeme uvažovat obecné cíle. Obecné cíle jsou podle mého názoru identické s vizí.

1.4 Analýza prostředí strategického záměru

Analýza prostředí strategického záměru je základní a nezbytný krok k vytvoření cílů a strategie podniku. Společnost by měla uskutečnit analýzu prostředí strategického záměru aby zjistila, jaká je její pozice v prostředí, v němž působí, efektivně reagovala na neustálé změny v okolí a mohla v něm přežít, aby se mohla dívat na organizaci jako celek, mohla analyzovat své vnitřní možnosti, předešla překvapení od konkurentů a mohla vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity [Mallya, 2007].

Analýzu je dobré pro přehlednost systematicky rozdělit. Základní rozdělení je zde provedeno podle Šuláka, Vacíka [Šulák, 2005].

1.4.1 Externí analýza

Sestavuje seznam příležitostí a hrozeb, analyzované prostředí dělí na makroprostředí a mikroprostředí.

makroprostředí – základní síly: legislativa, demografie, ekonomika, sociologie, kultura, technologie, politika, ekologie

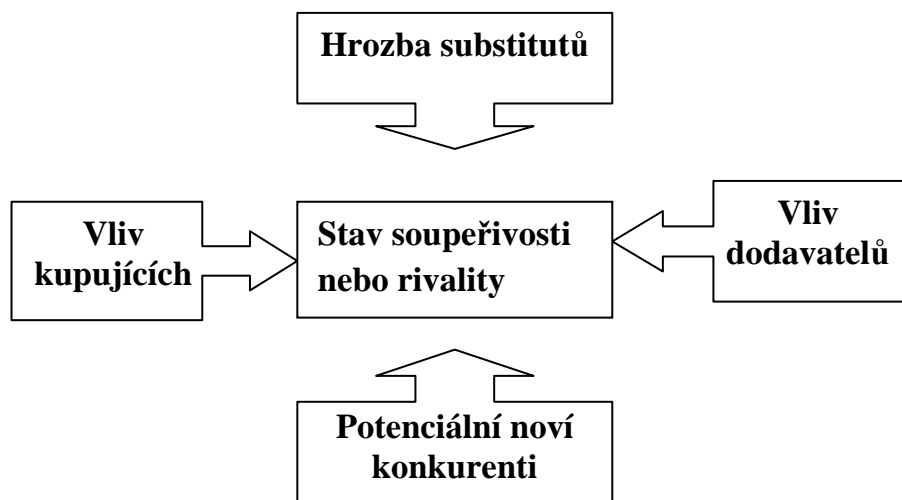
Mallya toto prostředí dělí na:

- Analýza mezinárodního okolí
- Analýza národního okolí

mezoprostředí - konkurenční síly: zajímáme se o konkurenci v oboru, potenciální nové konkurenty, dodavatele, substituční výrobky, zákazníky a Mallya dodává stav možného vstupu nových firem do oboru.

Mezoprostředí je nejčastěji popisováno modelem pěti sil podle M. Portera.

Obrázek 1: Model pěti sil



Zdroj: Mallya, 2007

1.4.2 Interní analýza

Sestavuje seznam silných a slabých stránek v interních funkčních oblastech subjektu.

Mikroprostředí – analyzované funkční oblasti:

- Management: plánování, organizování, motivace, personální řízení, kontrola, strategický manažerský systém
- Marketing: analýza zákazníka, nákup subdodávek, prodej produktů, plánování produktu, cenová politika, distribuce, marketingový průzkum, analýza možností, sociální zodpovědnost
- Finance a účetnictví: rozhodování o investicích, financování aktiv, uspokojení vlastníků
- Výroba: technologie, operativní plánování, zásoby, řízení výrobních sil
- Výzkum a vývoj
- Informační systémy

Mallya navíc uvádí:

- distribuční faktory
- faktory pracovních zdrojů

Podle tohoto komplexního rozvržení bude provedena analýza, na základě které bude vytvořen návrh optimalizace.

1.5 Strategická analýza

Vzhledem k zaměření práce jsou zde představeny pouze metody, kterými lze měřit znalosti.

Každá organizace by se měla snažit předcházet jakýmkoliv ztrátám a snažit se o co nejvyšší efektivnost. V dnešní době, kdy je kladen důraz na informace a ještě více na znalosti, je snaha tento intelektuální kapitál sledovat, měřit a analyzovat, protože v sobě skrývá leckdy vyšší hodnotu, než hmotný majetek organizace. Zrovna tak důležité je analyzovat aktivity související se zpracováním informací.

Analýzy efektivnosti využívání informací mohou být prováděny klasickými přístupy: zisk na pracovníka, zisk na jednotku zpracovávaných informací, nebo analýzou hodnototvorných řetězců [Keřkovský, 2003].

Truneček uvádí tyto metody vhodné pro měření nehmotného majetku:

Scandia Navigator

Metoda spojuje myšlenky intelektuálního kapitálu Navigator a Balanced Scorecard. Hlavním úkolem Scandia Navigator je oceňování a řízení znalostí kapitálu. Scandia Navigator se snaží zachytit implicitní znalosti zaměstnanců pomocí 22 ukazatelů, členěné do oblastí finanční, zákaznické, vývoj a inovace, zaměstnanci [Schorcht, 2008].

Value Chain Scorecard

Value Chain Scorecard je hodnotový řetězec, který se snaží zachytit ekonomické procesy, které vytvářejí nehmotný majetek společnosti finanční hodnotu. Model se skládá z deseti ekonomických procesů, které se snaží o komplexní reprezentaci inovačního procesu. Těchto deset procesů je rozděleno do tří širších kategorií: výzkum a vzdělávání, realizace a komercializace [Holsapple, 2004].

Total Value Creation

TVC je registrovaná ochranná známka Canadian Institute of Chartered Accountants využívaná pro finanční analýzu a poradenství v oblasti měření a zlepšování celkové hodnoty vytvořené podniky pro všechny jejich zúčastněné strany a ověření úrovně veřejného přínosu. Jedná se o pomoc podnikům měřit a zlepšovat celkovou hodnotu vytvořenou podnikem. [Finance News, Blogs, Suppliers and more from finance.zibb, 2011].

Accounting for Future

Accounting for Future je metoda, která třídí aktiva na hmotná a nehmotná, na získaná zvenčí a vytvořená uvnitř. Aktiva jsou oceněna podle očekávané hodnoty budoucího cash flow, nikoli jako náklady nebo podle současné hodnoty [Truneček, 2004].

Balanced Scorecard

BSC je považováno za metodu, nástroj, systém, který klade důraz na vyváženost. Do popředí se zde vedle finančních měřítek dostávají nehmotná a intelektuální aktiva. Její rámec tvoří čtyři perspektivy: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu, v jejichž centru pozornosti je výkonnost podniku [Truneček, 2004].

Knowledge asset management

Dále je možné využít Knowledge asset management, který reprezentuje nástroj analýzy pro zjišťování hodnoty informací ve společnostech, které jsou zvyklé využívat externí konzultanty pro podporu společnosti. Nejdůležitější částí měření znalostí jejich hodnocení v KAM metodě jsou takzvané "Knowledge items" (KI) znalostní pomůcky. Důležitým výsledkem tohoto přístupu je vznik souboru, který společnosti popisuje znalosti členů pracovního týmu. Každý KI má identifikátor a obsahuje například funkční informace a potenciály, procesy a výsledky [Schorcht, 2008].

1.6 Informační strategie

Hlavním záměrem informační strategie je optimální podpora strategických cílů organizace a procesů v organizaci probíhajících, pomocí informačních systémů, informačních technologií a komplexních informačních služeb [Vymětal, 2005]. Na následujícím obrázku je znázorněna struktura informační strategie.

Obrázek 2: Struktura informační strategie



Zdroj: Informační a znalostní management [Vymětal, 2005]

Aby firma v globálním konkurenčním prostředí informační společnosti uspěla, musí mít zpracovanou vlastní strategii v oblasti zpracování a řízení informací, aby byly jasně nastaveny směry toku informací a zpracovávané informace řádně sloužily řídícím pracovníkům k efektivnímu a správnému rozhodování a eliminovali rizika. Proto by měla informační strategie obsahovat zejména [Vymětal, 2005]:

- Důvody vybudování znalostního systému a identifikací cílů v souladu se strategií
- Specifikaci klíčových informací pro hodnocení stavu trhu, pro vyhodnocování trendů vývoje trhu
- Postavení organizace na trhu s ohledem na konkurenci

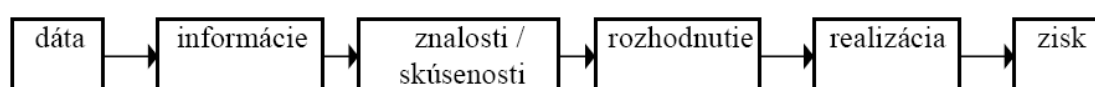
Pro vyhodnocení aktuálního interního stavu organizace:

- Přehled a definici standardů, které chce organizace uplatňovat při budování informačního systému
- Objem finančních prostředků a dalších zdrojů, které organizace vyčlení na realizaci informační strategie
- Program rozvoje informačního systému ve střednědobém a dlouhodobém horizontu
- Zásady pro vyhodnocování účinnosti informační strategie a IS.

Cílem informační strategie je optimální podpora cílů organizace a procesů v organizaci probíhajících pomocí informačních systémů, informačních technologií a komplexních informačních služeb [Vymětal, 2005].

Jak kvalitní budou informace a posléze znalosti firmy, tak kvalitní bude zvolená konkurenční strategie, jejíž realizace zabezpečí konkurenční výhodu. Tento řetězec je znázorněn na obrázku č. 2. Tuto výhodu je potřebné nejen získat, ale i udržet, a proto je nutné neustále vyhodnocovat konkurenční a interní prostředí na základě relevantních informací [Diačiková, 2004].

Obrázek 3: Posloupnost základních pojmů informačního procesu



Zdroj: Diačiková, 2004

U informací, které se firma rozhodne získávat, je důležité posuzovat jejich hodnotu. Za nejdůležitější atributy informací jsou považovány:

- včasnost, dostupnost, spolehlivost přísunu informací
- obsah (aktuálnost, relevantnost, pravdivost, objektivnost, přiměřenost)
- formát
- cena a užitná hodnota informací
- legálnost [Keřkovský, 2003].

2 Definování funkce informačního pracovníka a oddělení v podniku

2.1 Informační společnost, globalizace, informační ekonomie

Žijeme v době **informační společnosti**. Tím se rozumí společnosti, kde kvalita života i perspektiva sociálních změn a ekonomického rozvoje, která v rostoucí míře závisí na informacích a jejich využití. Konečným cílem informační společnosti je zlepšení kvality života, zlepšení efektivnosti činností podnikatelských, rozpočtových a společenských organizací. Je to cesta k racionální, moudré společnosti, využívající znalostí a zkušeností k rozumnému řešení individuálních, globálních i společenských problémů. Z toho pro podniky vyplývá zostrující se konkurenceschopnost [Dvořáková, 2009].

Aktuální doba přináší zcela nové problémy pro podniky a jejich manažery. Každý může najít na internetu obrovské množství informací. K dispozici je v podstatě neomezené množství zdrojů informací. Mění se i doba, která je k dispozici pro rozhodování. Zmíněné faktory ve firmě ovlivňují oblast řízení a rozhodování. To není ale jedinou oblastí, která je silně ovlivněna nám dostupnými informacemi. Další důležitou oblastí je marketing. Význam marketingových informací stále roste, zvyšuje se rychlost a rozšiřuje se do globálních rozměrů. Tím roste důležitost strategického managementu a plánování a zvyšuje se potřeba rychle dodávaných informací (nejlépe ihned po vyhlášení), protože důležitost a hodnota informace časem klesá [Mynářová, 2008].

Už v 60. letech významný ekonom Fritz Machlup charakterizoval informace jako zdroj, z kterého je možné generovat nekonečné množství reaktivací, aniž by byla tržní cena informace postižena. Tuto vlastnost označuje jako „zero marginal cost“.

Globalizace a zavádění informačních technologií způsobily narůstající potřebu a důležitost informace. Toto se stalo v 70. letech východiskem pro nově vznikající disciplínu „informační ekonomie“ [Vlasák, 2001].

V textu Martiny Příbylové [Příbylová, 2000] je **informační ekonomie** definována jako disciplína ležící na rozhraní informační vědy a ekonomie, jejímž objektem je tzv. informační hospodářství, tj. hospodářství, v němž informace jsou jedním z nejdůležitějších strategických zdrojů a jehož významnou složku představuje informační sektor.

2.1.1 Ekonomické vlastnosti informace

Podle Durieuxe mají informace 6 specifických vlastností (z hlediska ekonomických vztahů):

- 1) *informace jsou nehmotné, nezávislé na metodách jejich šíření (papír, mikrografie, telekomunikace, magnetická, optoelektronická média).*
- 2) *Informace mohou být simultánně využívány mnoha osobami*
- 3) *Informace jsou nekonečně reprodukovatelné v rámci velmi širokého spektra ekonomiky (ekonomických vztahů).*
- 4) *Přes řadu pokusů o definování, neexistuje žádná známá jednotka informace, která by byla ekonomicky měřitelná.*
- 5) *Informace může zastarat, nemůže však být jako zdroj vyčerpána.*
- 6) *Informace mají ekonomickou hodnotu. Tato hodnota však spočívá pouze v jejich reálných nebo potencionálních účincích [Vlasák, 2001].*

Jako modernější pojetí je v práci Informační politika docenta Vlasáka [Vlasák, 2001] rozlišováno následujících 8 hlavních ekonomických funkcí informace:

- 1) *Informace jako rozhodující prvek managementu.*
- 2) *Informace jako substitut hmotných entit.*
- 3) *Informace jako obraz vnějšího prostředí ekonomického subjektu, zejména pokud jde o orientaci na relevantních trzích.*
- 4) *Informace jako prostředek ovlivňování.*
- 5) *Informace jako prostředek vzdělávání a tudíž, v nastávající éře prosazování systémů celoživotního vzdělávání pro schopnost člověka se zaměstnat v podmínkách měnících se požadavků na kvalifikaci, jako klíčový moment vývoje ekonomiky.*
- 6) *Informace jako faktor působící v komerčních vztazích v oblasti kultury a zábavy včetně sportu jako prudce se rozvíjejícího komerčního odvětví.*
- 7) *Informace ve formě informačního produktu.*
- 8) *Informace ve formě informační služby, opět v ekonomických vztazích, jak byly vyloženy výše při vymezování vztahu pojmů "informace" a "zboží".*

2.2 Informační management, informační pracovník

Na volných trzích dnešního podnikatelského prostředí jsou firmy drženy v neustálém napětí konkurenčního prostředí se stále narůstající rychlostí inovací, která je nezbytná pro udržení na trhu. V tomto prostředí se informace a znalosti staly naprosto esenciálními a řadí se důležitostí hned vedle kapitálových zdrojů. Pro správné zvolení strategie podniku jsou potřebné především relevantní informace ve správný čas, na správném místě a v odpovídající formě. Příbylová konstatuje, že aktuální situace na hospodářském trhu *vede k vytváření pracovních příležitostí pro ty, kteří se v informační problematice dobře orientují a disponují těmi profesními a osobními vlastnostmi, díky nimž jsou schopni nejen poskytovat vynikající informační služby, ale také přispět k tvorbě takového prostředí, jež bude podporovat sdílení poznatků a znalostí mezi zaměstnanci* [Příbylová, 2000].

2.2.1 Informační management

Neustále rostoucí význam informací v ekonomické i sociální sféře vyústilo v zavedení nové manažerské techniky nazvané **informační management**, který se zaměřuje na to, *jak lidé v organizaci využívají informace, na optimalizaci jejich využívání a na dosažení výsledného chování, jehož cílem je nalezení konkurenční výhody a tedy zvýšení zisku* [Vymětal, 2005].

Dnešní, leckdy jedinou, konkurenční výhodou pro firmu bývá získávání správných informací a jejich správné využití. Dle Molnára [Molnár, 2008] dnes už nestačí získat správnou informaci ve správný okamžik. Informaci je nutné pochopit, filtrovat, destilovat, analyzovat a uvést do souvislostí.

Ekonomika je nabitá konkurencí, kde uspěje jen ten, kdo volí správnou strategii, neustále inovuje, zdokonaluje se, neustále se vzdělává a pružně reaguje na situace na trhu. Prakticky se za tím vším skrývá problematika kdo, kde, kdy, jak a v jaké formě má v organizaci dostávat informace. V literatuře se pro toto využívá termín info-flow [Vymětal, 2005].

Podle Jaška není možné informační management považovat za způsob “odbřemenění” jiných pracovníků od práce s informacemi. Úkoly informačního managementu nespočívají v převzetí práce s informacemi od ostatních pracovníků, ale jedná se o metodiky jak práci s informacemi ostatním pracovníkům usnadnit.

Mezi hlavní funkce informačního managementu patří informační podpora organizačně propojeného jednání, vývoj racionálních informačních konceptů, plánování a řízení

informační činnosti, organizace a prezentace poznatků v podnikání, management informačních a komunikačních technologií [JAŠEK, 2011].

Další vývojovou fází posledních let se stal znalostní management, který v sobě informační management zahrnuje. Ve znalostním managementu jde o *systematické získávání, analýzu, syntézu a sdílení znalostí, názorů na podstatu problémů i zkušeností, které ve svém souhrnu umožňují snížit riziko při rozhodování* [Vymětal, 2005].

2.2.2 Informační pracovník

V práci Martiny Příbylové [Příbylová, 2000] jsou definovány termíny informačního pracovníka a informačního profesionála. Z definic jsou jasně poznat významové rozdíly těchto dvou termínů.

Za **informační pracovníky** jsou považováni všichni příslušníci informačních povolání. Tato povolání jsou charakteristická vysokým podílem informační práce, což jsou lidské činnosti spojené s nakládáním s informacemi, tzn. s jejich tvorbou, shromažďováním, zpracováním, ukládáním, vyhledáváním, zprostředkováním apod.

Informační profesionály označuje za příslušníky informačních profesí, což je podmnožina informačních povolání, které se vyskytují ve všech tradičních sektorech národního hospodářství (zemědělství, průmysl, služby).

Special Libraries Association definuje **informačního profesionála** jako člověka, který strategicky používá informace při práci na urychlení poslání organizace. Dosahuje toho pomocí vývoje, implementace a správy informačních zdrojů a služeb. Využívá technologie jako zásadní nástroj k dosažení cílů. Práce informačního profesionála v sobě zahrnuje knihovníka, znalostního manažera, vedoucího informačních pracovníků, webového vývojáře, informační brokery a konzultanty.

Mezi největší světové organizace sdružující informační profesionály patří například Special Libraries Association (<http://www.sla.org>), Association of Independent Information Professionals (<http://www.aiip.org>), nebo Society of Competitive Intelligence Professionals (<http://www.scip.org>), která vydala etický kodex, jenž by měl být dodržován každým informačním profesionálem [Papík, 2001].

Nikola Rafaj v textu *Přeskočíme management znalostí* [Rafaj, 1999] uvádí, že *o důležitosti znalostí pro firmy hovoří i široce zaváděná role ředitele znalostí v USA - Chief Knowledge*

Officer (CKO), případně Chief Learning Officer nebo Director of Intellectual Asset Management.

V knize *Informační a znalostní Management v praxi* [Vymětal, 2005] je takováto nomenklatura pracovníků informačního střediska a nejčastější anglické názvy pro jejich české ekvivalenty:

Informační ředitel (vedoucí informačního střediska) – information manager, information ressource manager, Chief Information officer, Competitive strategy manager, Associate director competitive assessment, Director competitive analysts, Director of information services

Informační pracovník (specialista) – information officer, information manager, Information specialist, Information broker, Information analyst,

- informační analytik, informační konzultant, informační manažer, informační zprostředkovatel (broker), knihovní manažer, knihovník.

Souhlasím s definicí od Martiny Přibyllové [Přibyllová, 2000], která informační povolání popisuje jako charakteristické vysokým podílem informační práce, s výskytem těchto povolání ve všech tradičních sektorech národního hospodářství. Nicméně při pozorování praktického používání termínu informační pracovník je jasné vidět, že neodborná veřejnost tento termín používá převážně pro pracovníky telefonních ústředen, pracovníky telefonních průzkumů, pracovníky call center apod. Termín informační pracovník je tedy velmi široký a nespecifický termín, který nevystihuje podstatu profese. Pokud se vyskytne poptávka po lidech se specializací na shromažďování, zpracování, vyhledání a zprostředkování informací, používá se termín informační specialista. Z důvodu prozatím neexistujících definic a určení správného pojmenování, bývají tyto dva termíny považovány za synonymní. Osobně vnímám slovo profesionál jako možné k použití po několikaleté činnosti specialisty, jeho dalším vzděláváním a rozvíjením se získanými zkušenostmi.

2.3 Funkce informačního oddělení

2.3.1 Služby informačního oddělení dle Vymětala, Diačkové, Váchové, 2005

Základní služby informačního oddělení můžeme rozdělit na oblasti informační, expertní, propagační a doplňkové [Vymětal, 2005].

V informační oblasti se jedná o služby:

- Knihovnické: doplňování knihovního fondu, centrální objednávání tisku, aktualizace informačních zdrojů, správa studovny a školících místností
- Rešeršní: tvorba rešerší, monitoring tisku, vytváření databáze provedených rešerší
- Archivní: činnosti spisové, skartační a archivní
- Ostatní: referenční služby, „help line“ (pro pomoc při vyhledávání informací)

Expertní oblast zahrnuje služby:

- Vyhodnocování informací: studijně rozborová činnost, sestavování informačních profilů, analýzy externích informací
- Odborné poradenství: činnost recenzní, oponentní, konzultační, spolupráce se školstvím
- Ostatní: správa informací ze stáží a konferencí zaměstnanců, správa agendy průmyslových práv, sestavování seznamů veletrhů a konferencí

Oblast propagace je nadřazená službám:

- Distribuce informací: přímý informační servis, vydávání podnikového informačního zpravodaje, správa intranetu
- Informačně-osvětová: ediční aktivita, podpora Public Relations, vzdělávání spolupracovníků
- Ostatní: popularizace organizace, vzdělávání

Doplňková oblast služeb:

- Překladatelské: tyto služby informační oddělení spíše zprostředkovává
- Ostatní: vše další, co je po informačním oddělení požadováno a personál je schopen zabezpečit.

V současném prostředí roste význam informací o konkurenčních firmách a konkurenčním prostředí. Hlavními cíli zpravodajství je poskytovat užitečnou informaci, předcházet překvapením, identifikovat hrozby a příležitosti, zlepšovat plánovací proces, lépe porozumět vlastní firmě, zvyšovat tržby a zisky, dostihnout konkurenci, získávat konkurenční výhodu na základě minimalizace času pro reakci, snížit míru neurčitosti a rizikovosti rozhodnutí a optimalizovat počet variant.

Obchodní zpravodajství - Business Intelligence (BI) zahrnuje sběr, integraci, analýzu, interpretaci a prezentaci obchodních informací. Jako jeho podřízené disciplíny můžeme chápat:

Competitive Intelligence - zpravodajství o celém konkurenčním prostředí

Country intelligence – zpravodajství o zemích

Company Intelligence – zpravodajství o konkurenčních firmách

Competitor Intelligence – zpravodajství o kritických faktorech

Customer Intelligence – zpravodajství o zákaznících

Market Intelligence – zpravodajství o trhu

Partner Intelligence – zpravodajství o firemních obchodních partnerech

Technical Intelligence – zpravodajství o technologickém a technickém vývoji

Product Intelligence – zpravodajství o produktech

Methodology Intelligence – zpravodajství o metodologiích v obchodních postupech

Business Intelligence – zpravodajství pro podporu obchodního rozhodování (užíváno jako nadřazený pojem [Vymětal, 2005]).

2.3.2 Náplň práce informačního oddělení dle Evropského průvodce kompetencemi v oboru knihovnických a informačních služeb

Francouzská Asociace informačních pracovníků a dokumentalistů ADBS (Association des professionnels de l'information et de la documentation) již vydala několik za sebou jdoucích vydání průvodců, charakterizujících kompetence, které jsou nezbytné pro informační pracovníky. Vydání Průvodce kompetencemi informačních pracovníků je kolektivní prací z podnětu Evropské rady informačních asociací (ECIA).

Průvodce je vytvořen pro široké spektrum uživatelů – pro informační pracovníky, pro zaměstnavatele a pracovní agentury nebo pro osoby, které se chtějí zmíněnou profesí nebo uváděnými instrukcemi zabývat. Kromě toho lze průvodce využívat k dalším účelům, např. k sestavení vlastního životopisu, k sebehodnocení apod.

Evropský průvodce kompetencemi v oboru knihovnických a informačních služeb udává třicet tři okruhů kompetencí, rozdělených do pěti skupin a dále dvacet hlavních schopností, které jsou seskupeny do šesti možných zaměření.

Pět hlavních skupin kompetencí:

Skupina I – Informace

Tato skupina je nazývána jádrem knihovnických a informačních služeb

Vztahy s uživateli a klienty, Porozumění prostředí knihovnických a informačních služeb (KIS), Aplikace práva na informace, Řízení znalostí, Identifikace a hodnocení informačních zdrojů, Analýza a prezentace informací, Vyhledávání informací, Budování a správa fondů, Doplnování fondů, Fyzické zacházení s dokumenty, Zařízení a vybavení, Produkty a služby

Skupina T – Technologie

Skupina zohledňuje nezbytnost užívání informačních technologií a internetu

Počítačové informační systémy, Počítačové aplikace, Publikování a vydávání, Technologie internetu, Informační a komunikační technologie

Skupina C – komunikace

Komunikační dovednosti jsou úzce propojeny s informacemi a jejich předáváním, proto jsou pro informační pracovníky nepostradatelnými schopnostmi.

Ústní komunikace, Písemná komunikace, Audiovizuální komunikace, Komunikace pomocí počítače, Používání cizího jazyka, Mezilidská komunikace, Institucionální komunikace

Skupina M – Řízení

Globální řízení informací, Marketing, Prodej a šíření, Řízení rozpočtu, Projektové řízení a plánování, Diagnostika a hodnocení, Řízení lidských zdrojů, Vzdělávání a školení

Skupina S – Kompetence z ostatních (vědních oborů)

Tento okruh bere v úvahu oborové znalosti specializovaných informačních pracovníků

2.3.3 Zhodnocení přístupů k funkci informačního oddělení

Hlavní rozdíl v uvedených přístupech je v množství různorodé práce. Služby informačního oddělení dle Vymětala, Diačikové, Váchové, 2005 zahrnují i práce, které informační oddělení dělat může, avšak nemělo by být jeho stěžejní činností, jako je spisová a archivní služba,

překladatelství, pedagogická činnost, propagace organizace, apod. Domnívám se, že dobře fungující informační oddělení bude mít dostatek práce i při zaměření pouze na jádro svých činností, které jsou zmíněny v Evropském průvodci kompetencemi v oboru knihovnických a informačních služeb.

2.4 Charakteristika informačního pracovníka

2.4.1 Vlastnosti podle Molnára

Molnár přirovnává práci CI profesionála k práci investigativního novináře. Měl by být:

- *Zkušený informační pracovník, který je nejen empirický, ale i instinktivní*
- *Měl by být velmi zkušený v provádění rozhovorů*
- *Musí mít hluboké teoretické znalosti a při tom mít značný instinkt (intuici)*
- *Rozpoznávač vzorů a kritický analytik*
- *Velký komunikátor přesvědčivý v argumentaci*
- *Hlídač času a projektový manažer*
- *Soutěživý týmový hráč*
- *Podnikatelsky trpělivý a klidný v boji*

Jako další vlastnosti vyjmenovává:

- *Nikdy nepřijme úkol bez toho, aby znal konečný cíl (jeho smysl)*
- *Vždy se ptá: jaká rozhodnutí chcete udělat?*
- *Vždy se dívá na podnik zvenčí*
- *Neustále se dívá za horizont*
- *Je vytrvalý a vlezlý*
- *Ukazuje na to, kde by (kdo by) měl dělat rozhodnutí*
- *Průběžně a trvale rozvíjí svůj informační sítě (informační zdroje)*
- *Slouží jako lidský router (směrník, ukazatel)*
- *Učí ostatní, aby si byli neustále nablízku (aby se respektovali a rozuměli si)*

Mezi dovednosti pracovníků zmiňuje:

- *Tvořivost, vytrvalost*
- *Komunikativnost*
- *Strategické/analytické myšlení (zejména induktivní odvozování)*
- *Výzkumné dovednosti*

Informační profesionál by měl disponovat specifickou kombinací znalostí zahrnujících:

- daný obor podnikání
- firemní a projektový management
- informační zdroje a technologie pro jejich efektivní využívání
- různé metody a nástroje analýzy informací
- psychologii komunikace a získávání informací
- a v souvislosti s citlivostí práce s informacemi v konkurenčním boji také právo a etiku.

2.4.2 20 schopností dle Evropského průvodce kompetencemi v oboru knihovnických a informačních služeb

Okruhy kompetence jsou doplněny dvaceti hlavními schopnostmi, protože jejich potenciální užitek je evidentní a jejich spojení s danými kompetencemi je pro efektivní realizaci činnosti nezbytné. Dvacet hlavních schopností je rozděleno na části Osobní vztahy, Průzkum, Analýza, Komunikace, Řízení, Organizace.

A – Osobní vztahy: Samostatnost, Komunikační schopnosti, Pohotovost, vstřícnost, Empatie, Schopnost týmové spolupráce, Schopnost vyjednávání, Pedagogické schopnosti.

B – Průzkum: Zvídavost

C – Analýza: Schopnost provádění analýz, Schopnost kritického hodnocení, Schopnost vyvozování závěrů

D – Komunikace: Takt (diskrétnost), Pohotovost

E – Řízení: Vytrvalost, Preciznost

F – Organizace: Flexibilita (přizpůsobivost), Předvídavost, Rozhodnost, Iniciativa, Organizační schopnosti

2.4.3 Vlastnosti z textu Role informačního specialisty v procesu Competitive Intelligence [Šmejkal, 2010]

Autor ve svém textu zmiňuje Graefovo rozdělení na tři základní skupiny dovedností:

- Dovednost vést interview – primární výzkum
- Dovednost vyhledat informace – sekundární výzkum
- Analytické schopnosti

Dále pak pojednává o zprávě společnosti Kodak, která obsahuje soubor charakteristik, kterými by specialista CI měl také disponovat. Podle zprávy by měl být:

sdílný, kreativní, zvědavý, objektivní, nadšený, etický, houževnatý, trpělivý, diplomatický, flexibilní, instinktivní, ač logický, měl by mít emoční inteligenci a měl by zvládat nejednoznačné situace.

2.4.4 Přehled znalostí, schopností a postojů dle Special Libraries Association (SLA)

SLA představuje kompetence pro informační profesionály rozdělené na profesní a osobní charakteristiky.

Profesní kompetence jsou rozdělené do skupiny správa informací organizace, správa informačních zdrojů, správa informačních služeb a použití informačních nástrojů a technologií.

A. Správa informací organizace

A.1: Spravuje informace organizace, podporuje strategické záměry mateřské organizace nebo klíčových skupin klientů prostřednictvím partnerství s klíčovými partnery a dodavateli.

A.2: Posuzuje a komunikuje hodnoty informací pro organizaci, včetně informační sužby, produktů a postupů pro vyšší management, pro klíčové zainteresované strany a skupiny klientů

A.3: Podporuje efektivní řízení, operativní a finanční řízení procesů, dobré obchodní a finanční rozhodnutí v organizacích, které udržují rovnováhu v provozních a strategických úvahách.

A.4: Účinně podporuje strategie a rozhodování vyššího managementu využitím informačních aplikací, nástrojů, technologií a zásad organizace.

A.5: Buduje a vede efektivní informační servisní tým a na nejvyšší úrovni vzdělává a profesionalizuje osobní rozvoj pracovníků pracujících v organizaci.

A.6: Získává informační služby a produkty, formálně i neformálně, přes web i standardní přístupové cesty, zajištění prezentací, publikací a rozhovorů.

A.7: Shromažďuje nejlepší možné podklady pro podporu rozhodnutí o vývoji nových služeb a produktů, modifikaci současných služeb nebo eliminaci služeb, pro kontinuální zlepšování nabídky poskytovaných služeb.

A.8: Poskytuje poradenství v oblasti ochrany autorských práv, duševního vlastnictví a jejich dodržování.

B. Správa informačních zdrojů

B.1: Řídí celý životní cyklus informace od vzniku nebo převzetí až k jejímu zániku. To zahrnuje organizování, třídění, katalogizování, klasifikaci, zakládání a správu taxonomie, správu obsahu intra a extranetu, tezauru apod.

B.2: Vytváří dynamickou databázi informací založených na hlubokém porozumění klientových informačních požadavků a jejich získávání, učení a práce s nimi

B.3: Představuje expertní znalosti obsahu a formátu informačních zdrojů, včetně schopnosti vytvářet kriticky výstupy, třídít a filtrovat je.

B.4: Poskytuje přístup k nejlepším dostupným externě publikovaným a interně vytvořeným zdrojům a šíří obsah organizací skrze její potřeby za použití informačních cest.

B.5: Vyjednává nákup a licencování potřebných informačních produktů a služeb.

B.6: Vytváří informační pravidla pro organizaci při využívání informací, ať už externích nebo interních, a poskytuje poradenství o možnosti využití těchto pravidel.

C. Správa informačních služeb

C.1: Vytváří a udržuje portfolio nákladově efektivních, klientsky cenných informačních služeb, které jsou v souladu se strategickým záměrem organizace a klientských skupin.

C.2: Provádí průzkum trhu informačního chování a problémů určitých potenciálních klientských skupin s cílem identifikovat koncept pro nové informační přístupy a řešení. Transformuje tyto koncepty do nových informačních produktů a služeb.

C.3: Zkoumá, analyzuje a třídí informace do potřebných výstupů nebo použitelných informací pro klienty a ujišťuje se, že klient má dostatek schopností a nástrojů k tomu, aby je mohl použít.

C.4: Vytváří a aplikuje vhodné metriky pro kontinuální měření kvality a hodnoty informačních možností a ujišťuje se o relevantnosti po každé poskytnuté informace v rámci portfolia služeb.

C.5: Zaměstnává management, jehož cílem je ukázat hodnotu informací a neustálé zlepšování informačních služeb.

D. Použití informačních nástrojů a technologií

D.1: Hodnotí, vybírá a aplikuje potřebné a důležité informační nástroje a vytváří informační přístupy a možnosti doručení informací.

D.2: Využívá odborné dovednosti v databázích, indexování, metadata a informační analýzy a syntézy pro zlepšení získávání a využitelnosti informací v organizaci.

D.3: Chrání informační soukromí klientů, udržuje povědomí a obezřetně nakládá s novými možnostmi ochrany soukromí.

D.4: Udržuje povědomí o nových technologických, které nemusí být v současnosti relevantní, ale mohou se stát využitelnými v budoucnosti, při hledání informačních zdrojů, služeb a aplikací.

Osobní kompetence

- Vyhledává výzvy a využívá nových příležitostí
- Má rozhled
- Komunikuje efektivně
- Prezentuje myšlenky jasně, jedná sebevědomě a přesvědčivě
- Vytváří partnerství a spojení
- Vytváří prostředí vzájemného respektu, důvěry a rozmanitosti
- Je týmovým hráčem, uznává rovnováhu mezi spoluprací, vedením a ostatním
- Počítá s rizikem: ukazuje odvahu a stálost při konfrontaci s opozicí
- Plánuje, přednostně se zaměřuje na kritické skutečnosti

- Demonstruje plánování osobní kariéry
- Myslí kreativně a inovativně, hledá nové nebo „znovuobjevené“ příležitosti
- Je schopen ocenit hodnotu profesního přístupu a osobního plánování kariéry
- Je schopen najít rovnováhu mezi prací, rodinou a požadavky společnosti
- Zůstává flexibilní a pozitivní v době neustálé změny
- Slaví úspěchy sebe a druhých

2.4.5 Odborný profil dle Vymětala, Diačkové, Váchové, 2005

Aby informační oddělení bylo úspěšné, je důležitá odborná kvalifikace i individuální vlastnosti každého člena.

Vzdělání, jeho stupně a zaměření

Autoři preferují vysokoškolsky vzdělaného absolventa dané odbornosti před absolventem informačně-knihovnického vzdělání. Uplatnění ale naleznou i absolventi středních knihovnických škol, obchodních akademií a gymnázií, vyšších odborných škol odpovídajícího zaměření. Nutností každého zaměstnance tohoto oddělení je celoživotní vzdělávání a osobní rozvoj.

Odbornosti, organizačních schopností, schopností práce v týmu

Zde jsou zahrnuty výrazné řídicí schopnosti, porozumění základním obchodním a podnikatelským principům, schopnost využívat marketingových strategií, neméně důležitá je schopnost sledovat pohybující se cíl („moving target“). Samozřejmostí by mělo být sledování vývoje informačního průmyslu, rozeznávání nových trendů vývoje a zájem o nové potenciálně relevantní informační zdroje.

Informační gramotnosti

Zde se uvádí požadavky na pochopení a sestavování tabulek, grafů, schémat označované jako gramotnost dokumentová a dále gramotnost numerická – interpretace a využívání statistických metod.

Metodologické gramotnosti

Jedná se o metodiku knihovnického servisu, informační ekonomiky a marketingu, metodiku sběru, třídění, analýzy a zpracování dat a informací, metodika výběru vhodných statistických a prognostických postupů, metodiku řešení problémů apod.

Počítačové gramotnosti

V dnešní době se již pro samozřejmost neuvádí. Objevuje se pouze ve formě požadavků na softwarové a programové specializace. Podle zaměření by pracovníci měli zvládat buď jen obsluhu a používání programů a databází, nebo dokonce také základy programování.

Komunikační gramotnosti

Dobré komunikační schopnosti jsou základem pro poskytování informačních služeb. U pracovníků informačního oddělení je nutnost umět se jasně, srozumitelně a jednoznačně vyjadřovat, umět vystihnout podstatu problému a zformulovat jej. Pracovníci by měli příjemně, vstřícně a ochotně jednat, být důvěryhodní a schopní naslouchat.

Schopnosti analyticko-syntetického a kritického myšlení, schopnosti vyvozovat závěry

Tento požadavek zahrnuje provedení rešerše, její kritické zhodnocení, vybrání nejlepšího materiálu, roztrídění a napsání komentáře. Pracovník by měl mít širší všeobecný přehled o stavu vědy a techniky, měl by být schopen rychlé orientace v problematice i nadbytku informací, kreativního myšlení, uvažování v kontextu, formulace podstaty problému, podrobné a kritické analýzy informací.

Jazykové znalosti

Za základ je považována aktivní znalost angličtiny, především v oblasti dané odbornosti, znalost správné terminologie a bezchybná komunikace v odborné problematice. Dále je žádaná znalost druhého, u vysokoškolsky vzdělaných pracovníků i třetího jazyka, alespoň pasivně. V současné době je brán zřetel na velmi dobrou znalost mateřského jazyka, jak po stránce stylistické, tak gramatické.

Další individuální znalosti, dovednosti a schopnosti

Předvídavost, zvědavost, rozhodnost, vytrvalost, preciznost, adaptabilita, flexibilita, loajalita k organizaci, znalost prostředí, ve kterém organizace funguje, znalost jejích cílů, předvídavost atd.

2.4.6 Zhodnocení uvedených charakteristik

Představené charakteristiky jsou každá pojatá jinak, přesto se částečně překrývají. Hodnota jednotlivých charakteristik tkví v jejich odlišných částech, které přináší nové pohledy. Tyto charakteristiky jsou pro fungování informačního oddělení jako celku velmi důležité. Různé funkce a činnosti oddělení lze upravovat a rozvíjet podle osobních charakteristik a profesních dovedností jednotlivců.

Vzhledem k celkové nedůvěře k informačním pracovníkům, především díky předsudkům, se musejí informační pracovníci mnohem více zabývat tím, jak prezentovat a „prodat“ své schopnosti a přínosy. Proto se dá se říci, že z jejich charakteristik jsou naprosto nezbytné komunikační a psychologické dovednosti, kterými by své okolí přesvědčili o cennosti jejich práce.

V podstatě je nezbytné, aby se jednalo o komplexní jedince s víceoborovým vzděláním a všeobecným rozhledem.

3 Představení společnosti WEILER Holoubkov s.r.o.

3.1 Historie

Firma Weiler Holoubkov patří k nejstarším výrobcům obráběcích strojů v Čechách a pravděpodobně i v Evropě. První soustruh na ruční pohon zde vyrobili v roce 1840. V sortimentu výrobků se během historie objevilo zemědělské nářadí a stroje, kovářská zařízení, stroje pro sklenářský průmysl, posléze dřevo obráběcí a kovoobráběcí stroje.

Od roku 1950 prochází podnik TOS Holoubkov různými organizačními seskupeními. V roce 1958 následuje začlenění do podniku Kovosvit Sezimovo Ústí. V roce 1994 se stává samostatnou dceřinou společností se 100 % majetkovou účastí Kovosvitu a od roku 1997 byla společnost koupena ZPS Zlín a stala se přímo dceřinou společností ZPS, a.s. [Weiler, 2011].

3.2 Charakteristika podniku

Současná firma byla založena zakladatelskou listinou ze dne 1. 11. 2000 pod jménem F-Immogesellschaft s.r.o. Změna názvu společnosti na Weiler Holoubkov s.r.o. byla Krajským soudem v Plzni zapsána ke dni 30.1.2002.

Firma Weiler Holoubkov s.r.o., vyrábí obráběcí stroje a zajišťuje opracování strojních dílů pro další tuzemské a zahraniční výrobce obráběcích strojů.

Základní sortiment strojů vlastní výroby je dán historickým vývojem firmy. Tradičně vyrábí vrtačky v rozměrech VO 75 a VO 100, VO 104 a montážní vrtačky s typovým označením VOM 50. Dále vyrábí pojezdové vrtačky typu VSP a VSPQ vybavené CNC řízením. Po začlenění firmy do struktury společnosti Weiler je většina kapacity firmy využívána pro výrobu strojů a komponentů sortimentu tohoto vlastníka. Firma Weiler je tradiční německý výrobce soustruhů v širokém sortimentu. Weiler Holoubkov převzal kompletní výrobu menších klasických soustruhů typu DA ve dvou velikostech DA 210, DA 260 a točných délkách 1000, 1500 a 2000 mm. V průběhu roku 2002, 2003 a 2004 byly do firmy Weiler Holoubkov převáděny další výroby, na kterých se podílel vlastní technický vývoj. Jde o zavedení výroby středně těžkého soustruhu typu E 125-150, lehkého číslicově řízeného soustruhu C 30, produkčních soustružnických center DZ 45 a soustruhů řady E 70 a E 50. V roce 2004 byla technicky připravena a zahájena výroba soustruhů řady E 30 a E 40. Kromě toho Weiler Holoubkov stále rozšiřuje výrobu příslušenství a náhradních dílů pro sesterskou společnost Weiler Werkzeugmaschinen GmbH. V rámci strategie firem FKE

Beteiligungsgesellschaft mbH a Weiler Werkzeugmaschinen GmbH zůstává firma Weiler Holoubkov hlavní výrobní základnou. [Výroční zpráva za rok 2008, 2009]

3.3 Přehled podnikání

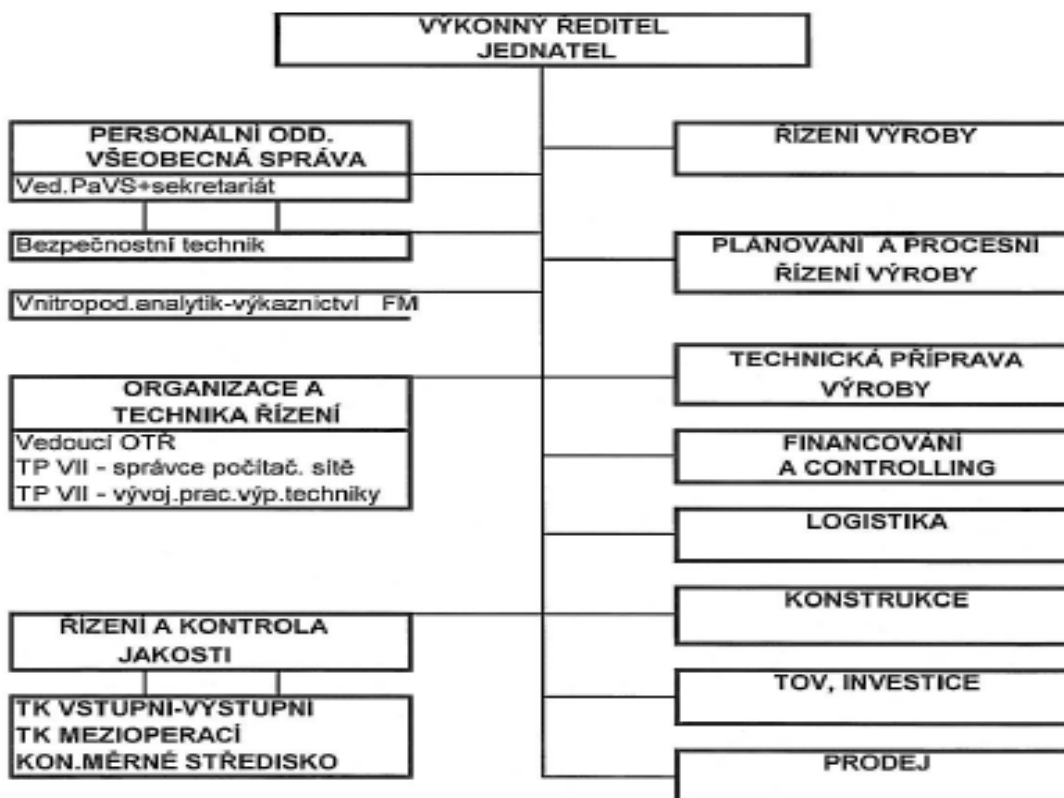
Firma uvádí podnikání v následujících oblastech [ARES, 2011]:

- Kovoobráběčství
- Opravy pracovních strojů
- Zámečnictví
- Výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví
- Velkoobchod
- Specializovaný maloobchod
- Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd
- Ubytovací služby

3.4 Organizační struktura

Organizační struktura v podniku je liniového charakteru, to znamená, že každý pracovník má pouze jednoho přímého nadřízeného. Jednotlivá oddělení mají své vedoucí pracovníky, kteří spadají přímo pod jednatele firmy.

Obrázek 4: Organizační struktura podniku



Zdroj: Výroční zpráva za rok 2008, 2009

3.5 Výběr podniku

Tento podnik považuji za významného zaměstnavatele na okresu. Z vlastních zkušeností nepředpokládám, že by firma chtěla investovat velké prostředky do placených databází, přesto jsou zde pro informačního specialistu velké možnosti uplatnění. Využitím služeb informačního specialisty může firma rychleji a inteligentněji reagovat na změny okolí, nebo ještě lépe reakci nahradit akcí. Tato firma vyrábí obráběcí stroje, které dodává do celého světa. Přitom v jejím zaměření je zanedbatelné množství konkurentů. Firma má jistě zájem si toto postavení udržet, raději ještě růst a expandovat na nové trhy.

Velikost podniku hodnotím jako velmi vhodnou pro tuto studii. V podniku je právě zaváděn SCM systém WAY a podnik projevil zájem o zjištění přínosu informačního specialisty do podniku. I když se převážné množství užívaných informací v podniku vztahuje k interním informacím, jsou pro podnik nutné informace přicházející z vnějšku, které jsou nedostatečně monitorovány a neefektivně získávány.

Subjektivně tento podnik hodnotím jako firmu s vysokým potenciálem a možnostmi k inovacím a tudíž i ke zlepšování celosvětového postavení firmy mezi ostatními konkurenty. V tomto prostoru vidím velkou příležitost pro informačního pracovníka a příležitost pro zlepšení situace podniku jeho využitím.

4 Strategická analýza prostředí záměru

Prostředí záměru se vyznačuje proměnlivostí v čase, což s sebou přináší vyšší míru nejistoty při výběru správných rozhodnutí. Proto se snažíme poznat a určit pravděpodobné trendy vývoje okolního prostředí, analyzovat a rozdělit trh, najít všechny jeho významné účastníky, zhodnotit vnitřní zdroje a určit silné a slabé stránky, resp. najít příležitosti a ohrožení firmy zvenčí.

Proměnlivost prostředí přináší změny. Tyto změny mohou na firmu působit negativně (ohrožení), ale často i pozitivně (příležitosti). Změny mohou nastat rychle nebo pomalu [Kozel, 2006]. Tato analýza je založena na teorii podle Šuláka z kapitoly 1.

4.1 Externí analýza

Externí analýza nám pomáhá identifikovat možnosti a hrozby pro firmu. Je to analýza okolí firmy, které ji může ovlivňovat a podle míry možnosti firmy jej ovlivnit, dělíme toto okolí na makroprostředí a mezoprostředí.

Tato analýza je provedena tak, aby svým obsahem poskytovala potřebné údaje zdroje po následné vytvoření plánu optimalizace informačních potřeb. Nezaměřuje se tedy na podnik z čistě manažersko-ekonomického pohledu, ale hlavně z pohledu informací, kterých se daná problematika týká a které jsou pro řešení dané podnikové oblasti zapotřebí.

4.1.1 Makroprostředí

Makroprostředí je okolí podniku, které může podnik velmi ovlivňovat, ale podnik nemůže ovlivnit toto prostředí.

4.1.1.1 Legislativa

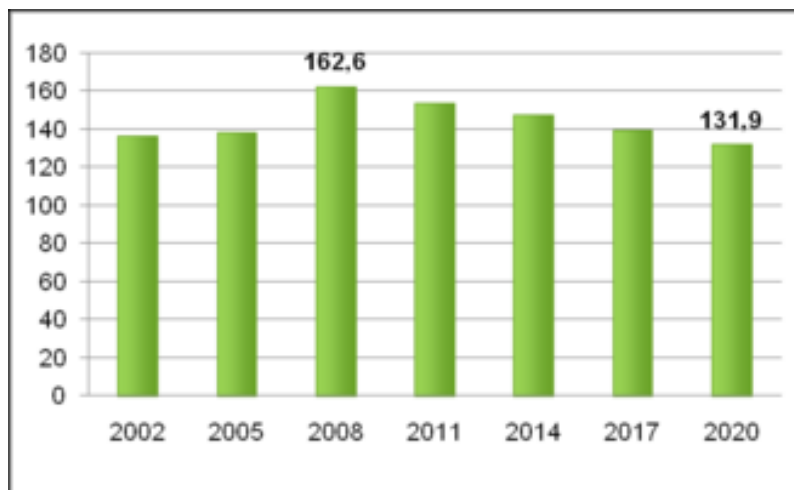
Podnik by měl zjišťovat platné zákony a nařízení, které mají vliv na podnik. Pro export je důležité znát nařízení, normy a zákony platné v zemi odběratele. Dále je nutné sledovat daňové zákony, regulace exportu a importu, tarify a obchodní bariéry platné v zahraničí, zákony o ochraně životního prostředí, zákon o vládních investičních pobídkách, občanský zákoník, ochrana osobního vlastnictví, obchodní zákoník apod.

Firma Weiler toto vše určitým způsobem sleduje, avšak nesystematicky a nahodile. Chybí především jednotící mechanismus a koncepce práce s těmito informacemi.

4.1.1.2 Demografie

Demografie okolí podniku by měla být zkoumána z hlediska dostatku pracovních sil a stavu vzdělání, pohledu obyvatelstva na podnik, mobility pracovní síly, stárnoucího obyvatelstva apod. Graf č. 1 a 2 se zabývají zaměstnaností v oboru.

Graf 1: Vývoj zaměstnanosti v odvětví (v tis.)



Zdroj grafu: Budoucnost profesí, 2011

Graf 2: Podíl zaměstnanosti v odvětví na celkové zaměstnanosti



Zdroj grafu: Budoucnost profesí, 2011

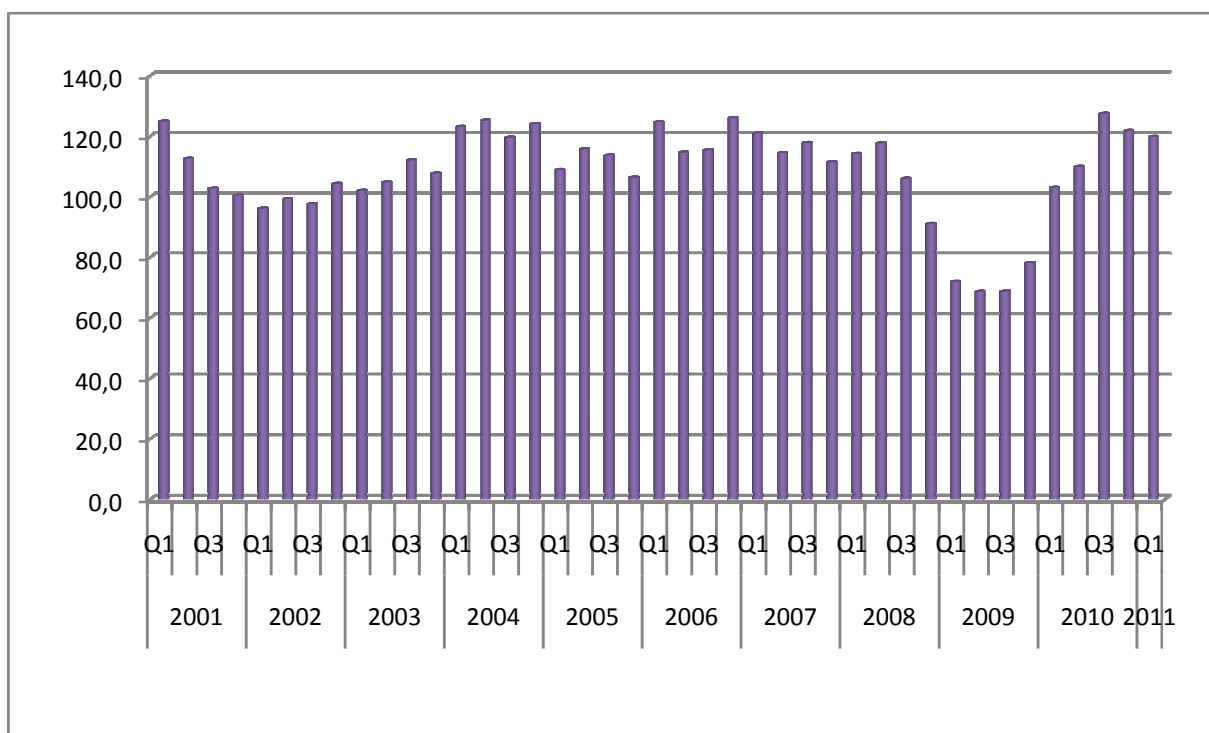
Podnik se o tyto informace nezajímá a nijak je nezjišťuje. Přitom se podnik potýká s problémy nabrat nové pracovníky, protože chybí vyučení zaměstnanci. Potřebné obory jsou ve školách potlačovány obory, na které se hlásí vyšší počet uchazečů.

4.1.1.3 Ekonomika

Tento druh informací je důležitý pro každý podnik a také to bývají nejsledovanější informace. Podniky se zajímají o makroekonomické ukazatele, jako jsou kurzy měn, inflace, úrokové sazby, ceny v jednotlivých komoditách, průměrné mzdy, trendy HDP. Zejména pro strojírenství je vhodné se zajímat o vypisované tendry, granty a projekty. Velmi důležité jsou pak informace o charakteru úspor a půjčování, dostupnosti a úvěrů, daňové politice, cenové politice, překážky při exportu a importu, vývoj příjmů a nákladů práce, jaké jsou hospodářské cykly, jaká je dostupnost energií a náklady na energie.

Víceméně o všechny tyto informace se podnik zajímá. Mezi sledované informace například patří kurzy měn, inflace, úrokové sazby, míra dostupnosti úvěrů a daňová politika. Za absolutně nesledované můžeme například označit ceny jednotlivých komodit, avšak tyto informace by jistě mohly přispět k lépe plánovaným nákupům surovin a tím také ke zlepšení finanční situace. Vývoj ekonomiky v oblasti výroby strojů a zařízení ukazuje následující graf.

Graf 3: Index průmyslové produkce: výroba strojů a zařízení



Zdroj dat: Český statistický úřad, 2011

Graf znázorňuje meziroční srovnání objemu průmyslové produkce vykázané českému statistickému úřadu. Je z něho zřejmé, že celosvětová krize, která zasáhla průmysl v polovině roku 2008 a eskalovala v roce 2009 je na ústupu, tedy že v roce 2010 a 2011 dochází

k opětovnému nárůstu produkce. Z grafu je ale evidentní, že nedochází ještě k návratu na předkrizové objemy, a proto ještě nemůže být krize považována za zcela odeznělou.

4.1.1.4 Sociologie, kultura

Podnik by se měl v této oblasti zajímat o zaměstnanost obyvatel, sociální programy pro různé skupiny obyvatel, kulturní programy pro obyvatele obce. Může provádět expertní odhady vztahu obyvatel k podniku. Vytváří si zde především dobré jméno společnosti a přes tuto oblast ekonomiky se nabízí možnost jak nepřímo oslovit nové zaměstnance a učně.

Podnik půjčuje obci sál jídelny pro pořádání obecních kulturních akcí, jako jsou zábavy a dětské diskotéky, protože jiný sál v obci neexistuje. Podnik se snaží zapojovat do sociálních programů, v rámci kterých umožňují vykonávat praxi učňům z výchovného ústavu v Terešově. Také na určitá místa přijímá zdravotně postižené pracovníky.

4.1.1.5 Technologie

Technické informace obsahují informace spojené s rozvojem, kvalitou a životním prostředím firmy. Zajímáme se o technické a vědecké informace, patentové informace, informace o zaměření výzkumu a technického rozvoje. Patří sem problematika řízení jakosti, včetně informací normalizačních, informace o diverzifikaci výroby a částečně též problematika ochrany životního prostředí.

Tyto druhy informací jsou podnikem samozřejmě získávány a používány, s výjimkou informací patentových, které podnik nepovažuje za přínosné. Technické informace jsou získávány a používány bez kontextu a návaznosti.

4.1.1.6 Politika

Mezi politické informace sledované firmami patří stabilita vlády a stabilita politického prostředí exportní země, výdaje vlády, je-li vláda účastníkem obchodních dohod, jaký je vztah s ostatními zeměmi a jak se tento vztah bude vyvíjet a v neposlední řadě také monitorování místních úřadů. Tato oblast může podnik ovlivňovat pouze nepřímo.

Při vývozu do některých států je sledován dovoz nebo existují množstevní omezení. Protože firma prodává do celého světa, je nutné tyto informace sledovat. Naštěstí se firma zatím s omezením pro své výrobky nesetkala.

4.1.1.7 Ekologie

V této oblasti se sledují ekologické předpisy, normy, informace o používaných materiálech, možnostech obnovitelných zdrojů energie, zpracování odpadů a recyklace.

Zabezpečení ekologického chodu firmy spadá do kompetencí jednoho zaměstnance, který se stará o tříděný odpad, ekologické zajištění odpadů z lakovny, kalírny, starost o chladicí kapaliny, brusné kaly atd. Pro tuto práci jistě potřebuje znát příslušné zákony, vyhlášky a standardy, které se neustále mění.

4.1.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí stále spadá do okolí podniku, avšak toto okolí je v jisté míře podnikem ovlivnitelné.

4.1.2.1 Konkurence v oboru

Tento druh informací je pro firmu důležitý, aby nebyla předběhnuta konkurenční firmou v klíčových strategických rozhodnutích, mohla zrychlit dobu reakce na kroky konkurence a celkově eliminovat hrozby plynoucí od konkurenčních podniků.

Tento druh informací se cíleně nezískává, protože konkurence je velmi slabá, rozmístěná po celém světě. Údajně se všichni vzájemně znají a informace získané v rámci komunikace při osobním setkání plně kompenzují jejich informační potřeby, nepotřebují tedy v této oblasti získávat další informace.

4.1.2.2 Potenciální noví konkurenti

Možný vstup nových konkurentů by si měla sledovat každá firma, která má na daném trhu nějaké ambice. Zpracované analýzy trhu, které objasní, zda jsou podmínky příznivé či nepříznivé pro vstup nových firem na trh, mohou být rozhodujícím strategickým faktorem v boji o místo na trhu. Zpracování těchto informací je pro firmy v dnešní době stále důležitější, protože jsou ohrožovány levnější konkurencí z Asie.

Při prozkoumání tohoto problému se zdá, že by neměl být problematický vstup nového konkurenta na trh, čehož by si firma měla být vědoma, i když tyto informace cíleně nezískává. Weiler Holoubkov je jediná firma v Evropě vyrábějící tento typ strojů. Podobné stroje vyrábí dále např. některé ruské firmy.

4.1.2.3 Dodavatelé

Mezi podstatné informace o dodavateli patří jejich přehled, možnost nahraditelnosti, nebo zda jsou dodavatelé unikátní a v okolí podniku neexistují možnosti substituce. Důležitým vodítkem může být míra fluktuace v dodavatelském odvětví, jestli mohou existovat

dodavatelé ze zahraničí, z tuzemska, existuje-li možnost množstevních slev, lepších cen, kvalitnějšího servisu, lepších záručních podmínek, platebních podmínek, apod.

Z tohoto hlediska je podnik ve vhodné situaci, kdy existuje možnost výběru dodavatelů a podnik si z nich opravdu vybírá. Udržují si stále cca tři firmy v případě výpadku jedné, aby mohla zastoupit jiná. Dodavatelé jsou z České republiky i ze zahraničí, převážně z Německa – přes mateřskou firmu, nebo přes zastoupení zahraničních firem.

4.1.2.4 Substituční výrobky

V podstatě se zde zajímáme o existenci substitutu a míru nahraditelnosti výrobku. Dále se zajímáme, zda lze výrobky vyrábět i jiným způsobem, než v podniku používaným.

Jako u předchozích okruhů mezoprostředí, ani tyto informace závod nesleduje. Je to dáno tím, že v podstatě neexistují stoprocentně substituční výrobky, i když vrtačky mohou být v některých případech zastoupeny obráběcími centry (díry do plechů se nemusí vrtat, ale vypalují se laserem).

4.1.2.5 Zákazníci

Fakt, že by se organizace měla zajímat o své zákazníky, již dnes není třeba zdůrazňovat. Zákazníci si v dnešní informační společnosti, snadněji najdou náhradu za nekvalitní firmu. Proto by firma své zákazníky měla znát, měla by znát jejich potřeby, požadavky i cíle. Firmě by měly být známy nákupní zvyklosti, potencionální preference zákazníků a jejich rozhodovací procesy.

Zákazníci analyzované firmy jsou sofistikované firmy, které naší firmu sami oslovují. Firma nedostatek zákazníků nepocituje. Soustruhy jsou prodávány přes německou mateřskou společnost a vrtačky si Weiler Holoubkov prodává sám, nebo přes zprostředkovatele, např. přes zastoupení v Indii. Podnik se tak nesnaží o vyhledávání nových zákazníků.

4.2 Interní analýza

Interní analýza slouží k rozpoznání slabých a silných stránek firmy a je rozdělena do několika funkčních oblastí podniku. Prostředí, kterým se zabývá, nazýváme mikroprostředím.

4.2.1 Management:

Při vnitřní analýze nás zajímá, jaké má ředitel pravomoci, jak vedení organizace funguje, jaké jsou pravomoci jednotlivých vedoucích, jak do managementu v Holoubkově zasahuje vedení z Mausdorfu atd.

V posledních měsících byla zaváděna metoda 5S, jejímž cílem je zlepšit v organizaci pracovní prostředí a z toho vyplývající kvalitu. Přístup by měl zvýšit samostatnost zaměstnanců, zlepšit týmové práce a vedení lidí. Vlastní označení 5S je tvořeno z pěti slov začínajících na S: SORT (Vytřídit), SET IN ORDER (Uspořádat), SCHINE (Vycídit), STANDARDIZE (Standardizovat), SUSTAIN (Udržet). V Holoubkově funguje vlastní vedení, které ovšem spadá pod německý management, ale částečně fungují samostatně. Porady vedení se konají pravidelně a před několika týdny byly nově zavedeny porady předvýrobních etap.

4.2.2 Plánování

Při analyzování plánování se zajímáme na jak dlouho a jak plánují, dochází-li ke změnám plánů, zda existují problémy ve výměně plánů – např. jestli se v závodě stává, že při aktualizaci plánu někdo dále pracuje podle starých plánů, atd.

Předběžný plán se tvoří na rok a detailní plány na 3 – 4 měsíce s tím, že jednou za týden chodí z Mausdorfu aktualizované plány. Plány se v průběhu mění, přesněji řečeno dochází k jejich upřesnění na základě požadavku zákazníka. Plány jsou vedené podnikovým systémem, jsou tedy online a v čase změny mohou všichni změnu okamžitě zaznamenat.

4.2.3 Organizování

Zde se zajímáme o organizační strukturu, její dělení a fungování.

Je nepochopitelné, že od převzetí firmou Weiler nebyl stále vytvořen nový organizační řád, takže v podstatě žádný neexistuje, což může být jedna z příčin špatného delegování úkolů a špatného toku informací.

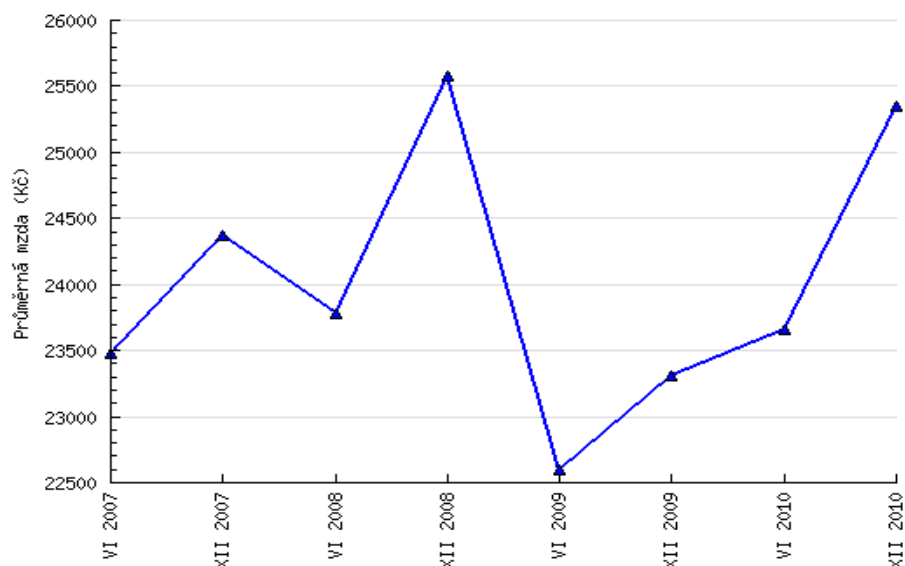
4.2.4 Personální řízení + Motivace

V personálním řízení se analyzuje vyhledávání a přijímání pracovníků, jejich výchova, rozmisťování a odměňování, např. existuje-li pohyblivá část platu. Dále nás zajímá, do čí kompetence toto spadá a jestli existují problémy s náborem vhodných zaměstnanců.

Ve firmě se o personalistiku stará asistentka jednatele. Podnik má velké problémy najít pracovníky vyučené v oboru, a proto se snaží získávat žáky základních škol na veletržích řemesel a pracovních příležitostí, kde jim nabízí možnost vstoupit do jejich stipendijního programu a vyučit se pro ně. V tomto směru spolupracují se Středním odborným učilištěm

Rokycany v Jeřabinově ulici. Ohledně motivací se sleduje výkon na dílnách i kancelářích, který je promítnut do pohyblivé části platu. Graf č. 4 znázorňuje růst mezd v odvětví.

Graf 4: Mzdy obsluhy automatických nebo poloautomatických kovoobráběcích strojů v Plzeňském kraji



Zdroj: Budoucnost profesí, 2011

4.2.5 Kontrola

Pod kontrolu zahrnujeme jak kontrolu procesů, tak kontrolu výrobků, s čímž souvisí i získávání norem a standardů.

V podniku dříve existoval normalizátor, který měl na starosti správu věstníků norem a zabezpečování nových norem potřebných pro organizaci, nebo norem, které potřebují aktualizaci. Dnes již neexistuje a v případě potřeby si konstrukce normy objednává a kupuje samostatně pomocí internetu. V případě potřeby konstrukce objednává normy i pro zbytek podniku. Standardně se používají normy české a evropské. V případě, že má být stroj vyroben dle jiných norem, musí to zákazník napsat do objednávky. Podnik si zadané normy sám dohledává.

4.2.6 Marketing

Zkoumané oblasti marketingu můžeme rozdělit do několika oblastí: analýza zákazníka, nákup subdodávek, prodej produktů, plánování produktu, životní cyklus produktu, jsou li současné

produkty technologicky konkurenceschopné, cenová politika, distribuce, marketingový průzkum.

Toto hrubé rozdělení zde naprosto postačí, protože firma nemá marketingové oddělení a v podstatě se marketingem nezabývá. Vytváření nabídek patří mezi kompetence vedoucí obchodního oddělení. Tyto nabídky jsou vytvářeny až na základě obdržených poptávek, cca 10 – 15 krát měsíčně. Podnik komunikaci s médii nevyhledává, ani ho nezajímají marketingové průzkumy. Podnik zajišťuje pro stroje servis a v případě problémů vysílá montéra do jakékoliv země, standardně pro nainstalování a spuštění, dále v případě jakýchkoliv problémů, které nejsou řešitelné radou přes telefon. V této oblasti má firma velký potenciál ke zlepšení, který jí může posunout na přední příčky na trhu, případně vstoupit na nové trhy, rozšířit výrobu i prodej.

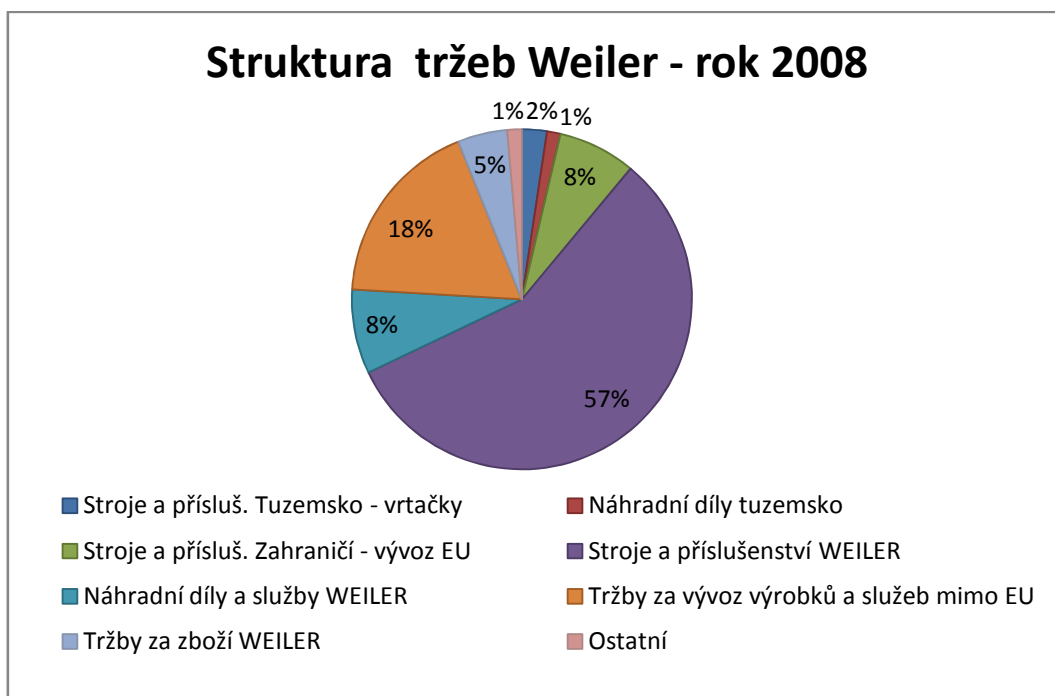
Podnik návratnost investic do vývoje neanalyzuje, o životní cyklus produktu se nestará, o konkurenceschopnost výrobků také ne. Přestože výrobky jsou neustále lehce inovovány, působí zastarale, ale stále pro ně neexistuje konkurence. Životní cyklus obráběcích strojů při dvousměnném provozu je 10 let.

4.2.7 Finance a účetnictví

V této kategorii jsou jedny z nejdůležitějších informací pro firmu, analyzují vhodnosti půjček a úvěrů, rozhodování o investicích, financování aktiv.

Podnik tyto informace považuje za nejdůležitější. Rozhodování o investicích se převážně uskutečňuje v Mausdorfu, avšak i tak dosti finančních problémů je nutné řešit v Holoubkově operativně. Týká se to například vyhledávání a získávání úvěrů na nově vyráběné stroje. Tato činnost spadá do kompetencí vedoucího finančního oddělení. V následujícím grafu je ukázán podíl položek na tržbách za rok 2008, které činily 240 935 000 Kč.

Graf 5: Přehled tržeb za rok 2008



Zdroj dat: Výroční zpráva za rok 2008, 2009

4.2.8 Výroba

Oblast výrobních informací může být v podniku, který se stále zabývá vývojem, prolnta s technologiemi a výzkumem a vývojem, u výrobních informací však analyzujeme převážně efektivní transformaci vstupů na výstupy, operativní plánování, řízení zásob a výrobních sil.

V této oblasti probíhá samozřejmě v podniku kontrola, protože držení krátkodobých aktiv je finančně velmi náročné. Operativní plánování, řízení zásob a výrobních sil je velmi hektické a neuspořádané a projevuje se zde mnohem víc než jinde stav informačního zabezpečení, který nelze nazvat jinak než informační entropií.

4.2.9 Výzkum a vývoj

Vývoj nového produktu znamená podporu změn sloužících k zachování a upevnění konkurenceschopnosti. Analyzují se technologické výsledky pro snížení nákladů, vývoj produktu a zajištění jeho vysoké kvality, která posune produkt před výrobky konkurence.

Konstrukční oddělení se modernizaci jimi prodávaných výrobků věnuje jen po malých částech, protože převážně musí pracovat na vývoji nových strojů pro mateřskou společnost.

V tomto případě je ale nutné si uvědomit, že závod se nezabývá sériovou výrobou strojů, ale v podstatě se dá říci, že skoro každý stroj je svým provedením unikát.

4.2.10 Informační systémy

Informační systémy jsou v dnešní době již nepostradatelnou součástí podniků. Přesto bývají zdrojem špatných informačních toků s odpovídajícími následky. Proto je důležité věnovat pozornost informacím v nich vložených, nastavení informačních toků, informacím, které by v systému být měly, ale nejsou, provázanosti informačních systémů a technické podpoře.

U firmy existují systémy dva. ERP systém Helios, na který je napojený plánovací systém Way. Transfer probíhá v noci, takže systém Way pracuje s den starými daty, nebo se data aktualizují ihned, což ovšem znamená odpojení uživatelů od systémů na několik hodin, kdy se v podstatě zastaví většina prací. Za jednu z nevýhod plánovacího systému můžeme považovat jeho „benevolentnost“, což spočívá v tom, že bez omezení a jakýchkoliv problémů plánuje práci na den na více jak 24 hodin. Vzhledem k technickým možnostem je určitě k zamyšlení nechávání všech informací v systému. Systému by prospělo uspořádání dat, správa systému, případně odfiltrování nepotřebných informací a nastavení správných toků informací.

5 Analýza informačních potřeb společnosti

5.1 Důležitost firemních informací

Mluvíme-li o firemních informacích, rozumíme tím soubor všech dostupných i nedostupných informací o firmách konkurenčních, spolupracujících, nebo ke spolupráci vhodných, odběratelích, dodavatelích, ale také o rozvoji příslušného oboru v celosvětovém i regionálním měřítku z firemního hlediska.

Firemní informace poskytují vrcholovému vedení podniku kvalitní informace, které usnadní a zpřesní rozhodovací proces, např. při formulování optimální strategie rozvoje firmy a její prosperity, přehled o konkurenčních a odběratelských firmách, o situaci na trhu surovin, produktů, technologií, o záměrech konkurence apod.

Cílem informačního a analytického rozboru firemních informací by měl být posun hodnotící firmy k roli subjektu reagujícího na podněty trhu do role subjektu tyto vlivy předvídajícího, případně je i v rámci možností ovlivňujícího [BABKA, 1994].

Většina podniků stále podceňuje skutečnost, že dobře zpracované firemní informace jsou nezbytným a nezastupitelným podkladem vedoucích pracovníků při jejich koncepční činnosti. Důvodem nastalé situace je zřejmě fakt, že vedení podniku a firem se nezabývá shromažďováním firemních informací a neumí je ani komplexně vyhodnocovat, ani využívat, přestože hodnotou tvořící podstatu podnikání jsou informace o tom, kdo, kde, co a jak ještě včera uměl nejrychleji a nejkvalitněji a jak by se toho dalo co nejlépe využít ve firmě [Dvořáková, 2009].

5.2 Teoretické podklady

Tato kapitola je založena na technice dotazníku a rozhovoru. Proto budou tyto techniky v této podkapitole představeny z teoretického hlediska.

Podstata techniky **dotazníku** je založena na získání informací prostřednictvím písemného dotazu, přesněji série otázek, které pokrývají zkoumanou oblast problému. Komunikace mezi tazatelem a respondentem může probíhat anonymně nebo neanonymně. Technika je vhodná pro operativní a levné získání mnoha údajů, převážně deskriptivního charakteru, které reprezentují jen určitou část skutečnosti.

V dotazníku můžeme používat otázky otevřené, které očekávají volně formulované odpovědi. Respondent tak má možnost samostatného projevu, avšak zpracování odpovědí na otevřené otázky je dosti obtížné, protože je nelze rozřadit do kategorií.

Naproti tomu uzavřené otázky předpokládají statistické zpracování, Proto odpovědi na tyto otázky jsou předem formulovány a mohou být kódovány. Odpovědi na uzavřené otázky můžeme dělit na dichotomické (ano – ne), nebo polytomické (několik předtištěných možností). Respondent však nemá možnost samostatného projevu, čímž může tazatel přijít o cenné informace.

Posledním typem jsou otázky polootevřené, které jsou přechodnou kategorií mezi otázkami otevřenými a uzavřenými [Zapletal, 2010].

Rozhovor je přirozený prostředek lidské komunikace mezi dvěma nebo více jednotlivci. Zapletal rozhovor definuje jako *system verbálního kontaktu mezi tazatelem a dotazovaným s cílem získat informace prostřednictvím otázek, vědomí – názory, mínění a postoje k určitému sociálnímu problému.*

Na tazatelově kvalitě závisí výsledek rozhovoru a jeho použitelnost. Tazatel by měl zachovat neutralitu a nedopustit se falzifikace protokolu o neuskutečněném rozhovoru. Dále by se měl tazatel vyvarovat vkládání sugestivních otázek, nepřesnému zaznamenávání odpovědí, případně jejich špatných interpretací.

V rozhovoru mohou být použity otázky uzavřené, otázky otevřené, otázky filtrační, otázky kontrolní, otázky trikové a otázky projekční.

V sociologii se používají různé druhy dělení rozhovorů, například na kategorizovaný a nekategorizovaný (standardizovaný, nestandardizovaný). Toto rozdělení je na základě míry formalizace. Kategorizovaný rozhovor je maximálně formalizován a nekategorizovaný rozhovor je volný rozhovor na dané téma.

Další možností rozlišování rozhovorů je na zjevný a skrytý rozhovor. Zjevný rozhovor zajišťuje větší věrohodnost, protože je protokolovaný. Tajný rozhovor může znamenat pro tazatele nebezpečí, že si poznatky nezapamatuje dostatečně přesně.

Třetí nejužívanější dělení používá jako kritérium počet účastníků se osob. Rozhovory se potom dělí na individuální a hromadné. Individuální rozhovor je běžnějším druhem rozhovoru, oproti rozhovoru hromadnému, který můžeme považovat např. za besedu.

Mezi další, avšak ne tak často používaná dělení rozhovorů patří dělení podle stupně naléhání na dotazovaného na měkký, neutrální a tvrdý rozhovor.

Na rozhovor je důležité se řádně připravit, například rozfázováním rozhovoru na jednotlivé části - zahájení rozhovoru, průběh rozhovoru, závěr rozhovoru. Nakonec je vhodné poděkovat a je-li prostor a respondent o to požádá, pokračovat v neformálním hovoru [Zapletal, 2010].

5.3 Cíle analýzy

Základním cílem analýzy je prozkoumání stavu informačního zabezpečení podniku, jeho informační potřeby, zda jsou tyto potřeby dostatečně uspokojovány a zda je ve firmě prostor pro využití informačních specialistů.

Výchozí hypotézou je fakt nulové existence informačních pracovníků ve strojírenských podnicích. Důležitou otázkou je, proč informační pracovníci ještě nebyli začleněni do nevýrobních oddělení strojírenských podniků a jaké možnosti uplatnění by mohli existovat.

Jako uvažované způsoby provedení této analýzy byly uvažovány možnosti ankety rozdané po závodě, dotazník vedoucím pracovníkům, řízený rozhovor. Zvolen byl řízený rozhovor s jednatelem společnosti, u kterého byl předpoklad, že má přehled o fungování firmy jako celku, tedy i o jejích potřebách a jejich uspokojování či neuspokojeném stavu. Jako podklad pro řízený rozhovor byl použit dotazník. Zvolení této metody vycházelo z obecného předpokladu lidské lenosti se více rozepisovat, takže na otázky z dotazníku nebo ankety se nepředpokládalo širších odpovědí a vzhledem k vysokému pracovnímu nasazení celého podniku by nebylo vhodné obtěžovat s řízeným rozhovorem více lidí – jednotlivých vedoucích oddělení. Osobní dotazování umožňuje položení doplňujících otázek a v případě náznaku zajímavých informací, je možné diskuzi tématu o ně rozvinout.

Další podstatnou oblastí je se dozvědět, které typy informací jsou považovány za nejdůležitější, nejpřínosnější. Pro jednodušší pochopení byly informace rozděleny do následujícího členění: ekonomické informace externí, finanční informace interní, technické informace, výrobní informace, personální informace, manažerské informace, legislativní a právní informace.

5.4 Skladba dotazníku

Práce vychází z dotazníku a řízeného rozhovoru, který byl použit pro bakalářskou práci. Skládá se ze tří sekcí – Informační systém, informační zabezpečení a informační profesionál.

První sekce – Informační systém

Informační systém může působit jako oblast, která nepatří do této analýzy. Pravdou ovšem je, že sebelepší získávání informací může být naprosto zbytečné, pokud nejsou tyto informace poskytnuté správným lidem. Podniky k šíření informací používají právě informační systémy.

V sekci Informační systém bylo zjišťováno, zda je ve firmě zavedený informační systém, kolik a jakého druhu. Dále se zjišťovala spokojenost se systémem, způsob správy systému, způsob fungování systému – zda existuje jeden systém, do kterého jsou propojena všechna oddělení, nebo zda jsou v různých odděleních různé systémy, zda jsou tyto systémy propojeny, jestli jsou podnikové systémy propojeny se systémy zákazníků, dodavatelů, distributorů. Je zde zkoumáno, zda mají firmy přehled o možných nárocích na systémy a jejich servis.

Druhá podoblast této sekce se zabývá správou systému a hlavně informací do něj vkládaných, aby vkládaná data byla správná a správně vložena. Protože i velmi dobrý systém nemůže správně fungovat, pokud chybí lidský faktor na vstupu dat. Z tohoto důvodu bylo zjišťováno, kdo do systému vkládá informace, jaké mají lidé pravomoci a kdo je odpovědný za obsah informací v systému.

Druhá sekce – informační zabezpečení

Tato sekce je specializována na oblast informačních potřeb a způsob jejich získávání. Zjišťuje se, jaká nabídka informačních služeb a dodávaných informací by podnik oslovila, zda jsou/ by byli ochotni za dobré informace platit, zda mají dostatek informací, nebo naopak mají neuspokojené informační potřeby, které informace považují za nejdůležitější, kdo získávané informace (myšleno z externího prostředí) nejvíce využívá a jakým způsobem je získává, které typy informací se nejvíce používají a zda jsou to opravdu ty nejpotřebnější, zda to není jen důsledkem nedostatku jiných potřebných informací. Další otázky byly zaměřeny na vlastnictví knihovny, archivu, střediska technických informací. Tato sekce je uzavřena otázkou na zájem o vývoj oboru, inovace a jakým způsobem je to prováděno.

Třetí sekce – povědomí o informačních profesionálech

V poslední sekci dotazníku jsou otázky zaměřené na povědomí o informačních profesionálech. Zda se firma na veletrzích, konferencích anebo odborných setkáních setkala s profesí informačního pracovníka. Jaká je jejich představa o této profesi a zda si dovedou představit uplatnění takto specializovaného pracovníka v jejich podniku a co by bylo náplní jeho činnosti.

5.5 Využití informačních systémů v podniku

V podniku jsou souběžně aplikovány dva informační systémy. Podnikový ERP systém Helios orange a plánovací systém Way, který je používán v mateřské společnosti v Mausdorfu a byl proto nainstalován i v Holoubkově, aby mohlo dojít k propojení. Běžně celý závod pracuje v systému Helios, z kterého se pak provádí transfer dat do systému Way. Tento transfer se provádí nepravidelně, buď přes noc, nebo nepravidelně přes noc, a občas i v pracovní době, což je nejhorší možnost, protože v době transferu jsou všichni uživatelé od systémů odpojeni. Vzhledem k tomu, že většina pracovního času je věnována právě práci v tomto systému, je tento způsob transferu nešťastný. Ale ani zbývající dvě možnosti nejsou úplně vhodnými, protože takto dochází k práci s den starými informacemi v systému Way, což může někdy jít o zastaralé a již neplatné informace. Systém Helios nabízí velké množství možností uzpůsobení systému, avšak propojení informací je velmi rozvětvené a náročné, takže i po dlouhé době od zavedení je možné na nějaké nepřesnosti narazit. Vzhledem k vytíženosti personálu stále ještě neproběhla revize dat, která byla přenesena z předchozího systému a je možné, naštěstí už jen velmi zřídka, narazit na chybné informace. V průběhu let došlo k velkému zlepšení v tocích a provázání dat v systému. Správu systému mají na starosti dva pracovníci, avšak pouze jako vedlejší činnost. Hlavní správce je z dodávající firmy. Jedná se spíše o servis v případě velkých problémů od dodávající společnosti. Do systému má přístup každý pracovník přes své uživatelské nastavení. Každý pracovník má omezená práva a omezené možnosti pohybu v systému vycházející z jeho pracovní pozice. Za vkládané informace si zodpovídá každý pracovník sám.

Jak již bylo zmíněno, systém Way je propojen se systémem v mateřské společnosti. Avšak pouze k jednosměrnému nahlížení z Mausdorfu do Holoubkova. Holoubkov nemá možnost nahlédnout do plánů v Mausdorfu.

5.6 Informační zabezpečení podniku

Tato část byla pro respondenta nejproblematictější, avšak pro tuto analýzu byly získány cenné informace. Mezi nepřekvapivější informace patří ochota platit za kvalitní pertinentní informace. Při zjišťování dostatku informací si firma myslí, že v podstatě dostačující informace má. Vzhledem k tomu, že firma se spoléhá hlavně na mateřskou společnost v získávání zakázek, nemá sama tendence k dalším rozšiřování výroby, nalezení nových trhů. Nemají ani zájem o větší projekty inovací výrobků. Jediné informace, které uvádějí, jsou, že by rádi měli, ale mají problém je získat včas, jsou informace o vypisovaných tendrech, převážně v zahraničí. Tyto informace se firmě donesou většinou pozdě na to, aby se mohla zúčastnit. V podstatě by se ale dalo říci, že firma netuší, že by získáváním informací mohla posunout své výrobky i služby na vyšší úroveň.

Nejdůležitější a nejvyužívanější jsou informace ekonomické. Za nejcennější, ale nejnedostupnější jsou považovány cenové informace, tedy za kolik se co kam prodává, jaké ceny má konkurence. Dále byl při rozhovoru projeven zájem o zprávy o konkurenci, ekonomické statistiky, marketingové a obchodní informace.

Informace jsou získávány z výstav a veletrhů, z internetu, osobními kontakty, z časopisů, členstvím v organizacích a svazech. Podniková knihovna byla před několika lety zrušena, informační středisko neexistuje, existuje pouze archiv výkresů. Vzhledem k tomu, že mezi nepoužívanější technické informace patří normy, působil dříve v podniku pracovník, který je měl na starosti. Dnes už tato funkce neexistuje a normy objednávají konstruktéři přes internet ve chvíli, kdy se zjistí, že je norma potřeba. Oddělení konstrukce má na starosti získání norem i pro ostatní oddělení podniku. Informace z okolí podniku si každý získává sám a tyto informace se nijak nesdílejí. Může tak docházet k duplikování zjišťovaných informací a tak ke ztrátě času. Informace z okolí podniku jsou zjišťovány velmi povrchně a jedná se jen o informační fragmenty.

5.7 Informační potřeby podniku

Zarážející situací je, že podnik neprojevuje zájem si sám aktivněji zjišťovat nové informace o technickém vývoji, nových postupech, atd. Argumentují tím, že tyto informace nepotřebují, protože vyrábějí na zakázku. Znamená to, že by si klient měl sám zjišťovat novinky a pak přijít s hotovým požadavkem a firma pak dle dodaných informací a dokumentace vyrábí.

Zrovna tak předpokládají, že právní a legislativní informace, týkající se trhu, na kterém se pohybuje zákazník, si zákazník ohlídá a nepovažují tak za nutné se o tyto informace zajímat.

Firma nemá vůbec zájem o informace o průmyslových právech. Není připojená ani do žádné databáze typu Kompas.

Vzhledem k velikosti podniku by se jistě měli zajímat o externí informace komplexněji a systematičtěji. V **legislativní problematice** je mnoho oblastí ke sledování, ať již se jedná o zákon pracovní, občanský, zákony daňové, nebo zákony zabývající se ekologií.

Oblast **demografických informací** není třeba sledovat často a pravidelně, avšak při určitých záměrech firmy mohou tyto informace nabývat na důležitosti, můžeme zmínit např. sledování počtu studentů oboru v kraji.

Ekonomické informace jsou podnikem využívány, avšak ne vyčerpávajícím způsobem. V této oblasti by se jednalo spíše o rozšíření získávaných informací a doplnění o přidanou hodnotu komplexního pohledu pro analyzování. Tuto oblast bychom mohli rozšířit např. o informace o trzích, na kterých se pohybují naši zákazníci, prognózy pro oborové oblasti našich zákazníků a v textu již zmiňovaných informací o cenách komodit.

Z oblasti **sociologie a kultury** pravidelné informace není potřeba získávat. Nárazově by mohly podnik zajímat informace o výhodnějších podmínkách a programech pro začleňování zdravotně tělesně postižených na pracovní pozice, nebo z kulturní oblasti by se mohlo jednat o informace možných nových benefitů pro zaměstnance z oblasti kultury.

Technologické informace si získává každý dle své potřeby samostatně. Optimálnější způsob by byl informace získávat jednou a šířit je mezi více uživatelů, popřípadě je nějaký čas uschovávat pro porovnání do budoucna.

Co se týče informací z mezoprostředí, **informace o dodavatelích** má závod podchycené dobře, avšak určitě by se měl začít zajímat o svojí **konkurenci** a její činnost, protože ve vedlejší vesnici roste nový konkurenční podnik, který je velmi ambiciózní.

Přestože firma necítí potřebu hledat **nové zákazníky**, měla by u těch nynějších alespoň analyzovat prostředí, ze kterého zákazníci pocházejí, v případě budoucího nedostatku zákazníků, by tak měli podkladové informace, v kterých oblastech by mohli hledat zákazníky. I tak by firma měla zvážit situaci, zda by v případě kvalitního informačního zabezpečení a získání nových zákazníků, nebylo zajímavé pokusit se o rozšíření výroby.

S tím by souviselo rozšíření informačních služeb i pro oblast mikroprostředí – **marketing**. I bez toho by se ale firma měla o marketing a tudíž i podkladové marketingové informace zajímat. Z toho nejzákladnějšího, co potřebuje změnu, jmenujme třeba prezentaci firmy na internetu, veletrzích, nebo prezentaci výrobků.

Oblast **plánování a managementu** se v podstatě potýká se stejným problémem. Zde není nutné dodávat další informace, ale mnohem potřebnější je upravit informační toky na správné směry.

Podobný problém nastává i u **výroby**, kde je potřeba informace a jejich toky utřídit a začít používat systematictěji.

Oblast vývoje je sice informacemi zabezpečována, ale stejně jako v předchozích oblastech, ale získávání informací je nesystematické a často duplicitní. Pro konstruktéry by mohlo být zajímavé získávat výtahy z šedé literatury – vědeckých, technických a dalších zpráv, s rozšířením na celý svět.

V případě informačních systémů a webových stránek je potřeba někoho, na jejich pravidelnou správu, zejména aktualizace webových stránek je naléhavá.

5.8 Povědomí o informačních profesionálech

Ve firmě se s informačními pracovníky nesetkali, ani o nich neslyšeli na žádné odborné akci, konferenci nebo veletrhu. To, že se tak nestalo, nemůžeme považovat za chybu podniku, avšak je to nezanedbatelná chyba informačních profesionálů, že na těchto akcích, neprezentují své služby, přestože je všeobecně známo, že informační profesionál se musí chovat proaktivně. Byl ale projeven zájem o detailní objasnění tohoto oboru a možnostech náplně činnosti takového zaměstnance. Je zajímavé, že firma, která podle ekonomických tabulek je řazena mezi velké podniky, sama sebe považuje za malou a tak prosazení pozice informačního pracovníka vidí nerealisticky.

6 Strategický plán optimalizace informačních potřeb

Strategický plán má vést k nalezení optimální varianty řešení problému organizace, kterým je optimalizace informačních potřeb společnosti. Jako způsob řešení tohoto problému byla zvolena možnost vypracování několika variant řešení, které je možné v rámci firmy realizovat.

Velice důležité je uvést, že veškeré uvedené varianty je možné realizovat jak z pohledu finančního, tedy že jsou zde zdroje, které by firma mohla v případě jejího zájmu uvolnit, tak z pohledu informačního, kdy by zavedení informačního oddělení nebo pracovníka znamenalo zefektivnění práce ostatních oddělení nebo jednotlivců, nebo vytvoření další nezanedbatelné hodnoty pro podnik v oblastech, kterým se firma prozatím nevěnovala nebo nemá kapacity na jejich zabezpečení.

Tato kapitola vychází především ze strategické analýzy prostředí záměru a analýzy informačních potřeb společnosti. Na základě těchto analýz jsou vybrány dílčí problémy, které by bylo v rámci podniku možné řešit za pomoci informačního specialisty, nebo informačních specialistů. Obecně můžeme konstatovat, že největší využití a největší přidanou hodnotu by bylo možné vytvořit v oblasti technologií, marketingu a vývoje. V oblasti technologií především v zajišťování informací o nových technologických postupech a materiálech, v oblasti marketingu založení PR a vyhledávání příležitostí pro prezentaci podniku a jeho výrobků a v oblasti vývoje zajišťování informační vybavenosti vývojových pracovníků.

6.1 Teorie variantního řešení plánu

Jak již bylo uvedeno, tato práce počítá s vypracováním několika alternativ návrhů řešení daného problému. Pro tyto potřeby je nutné čerpat z teoretických zdrojů, které jsou však zaměřeny převážně na realizaci variantního řešení v rámci celé organizace (tedy podnikatelského plánu) [Šulák, 2007], nebo na řešení přístupu organizace k rizikům [Vacek, 2004].

Ať už se jedná o řešení alternativ podnikatelského plánu nebo přípravu na rizikovost projektu, vždy dochází k vytváření alternativ plánu s velice podobnou strukturou. V zásadě jsou jako tři základní varianty řešení považovány varianty optimistická, realistická a pesimistická. Toto rozdělení však modernější teorie rozšiřuje na čtyři standardizované podoby scénářů používané k implementaci strategické varianty:

1. **Realistický scénář** - nejpravděpodobnější scénář s trendy vyvíjejícími se podle uvažovaných předpokladů s vědomím, že některé klíčové komponenty se mohou v důsledku nekontinuálního vývoje událostí prudce změnit.
2. **Realistický konzervativní scénář** - maximální možné ošetření klíčových komponent, s minimalizací dopadu rizika.
3. **Optimistický scénář** - všechny parametry jsou v souladu s cíli společnosti a zahrnují navíc i další existující příležitosti.
4. **Pesimistický scénář** – předpokládá nastání hrozby nebo okolnosti, která není v souladu s cíli investičního projektu

Jelikož je tato teorie vytvořena pro potřeby plánu celé organizace a ne dílčího projektu, kterým je v tomto případě optimalizace informačních potřeb společnosti, je nutné přizpůsobit využití teorie potřebám projektu. Na rozdíl od celého podnikatelského plánu, kdy jsou varianty řešeny na základě hrozby z okolí, představuje pro tento projekt realizační hrozbu rozhodnutí managementu o užitečnosti a finanční efektivnosti tohoto záměru, tedy kolik prostředků bude ochoten uvolnit a jaké množství služeb bude chtít využívat.

Pro potřeby této práce je návrh řešení vytvořen ve třech variantách a to optimistický, realistický a pesimistický. Faktorem ovlivňujícím výslednou realizaci je již zmíněné rozhodnutí managementu. Tři varianty jsou zvoleny proto, že zde není nutné uvažovat s ošetřováním rizika projektu v takové míře, jako při řešení plánu celého podniku.

6.2 Návrhy variantních řešení

Tato kapitola práce vytváří nestranný alternativní pohled na řešení problému a předkládá tyto varianty managementu k rozhodnutí. Samotné rozhodnutí managementu „představuje“ následující kapitola, kde jsou již zohledněny názory vedení podniku a ne pouze objektivní skutečnosti zjištěné analýzou.

6.2.1 Optimistická varianta - Vytvoření informačního oddělení

Tato varianta předpokládá naprosto vstřícný přístup podniku k řešení jeho informačních potřeb. Jejím obsahem je vytvoření informačního střediska jako samostatné organizační jednotky podniku, která by podléhala přímo vedení podniku a zajišťovala by veškeré informační potřeby celé společnosti a vytvářela prostředí pro růst vzdělanostní organizace.

Jednalo by se o tři pracovníky, kteří by potřebovali vlastní místnost a místnost pro ukládání materiálů. Jednotlivé části plánu jsou rozpracovány na základě teorie uvedené v části 2.3.1 Služby informačního oddělení dle Vymětala, Diačikové, Váchové, 2005:

Informační oblast:

Knihovnické služby: informační středisko by zajišťovalo centrální objednávání tisku, norem a případné další literatury, popřípadě správu nově získaných informačních zdrojů. O všech takto získaných materiálech by byl informován celý podnik, každý by tak znal novinky fondu a kdokoli by se mohl k takto získaným informacím dostat, samozřejmě s určením přednosti pro oddělení, pro které je přednostně materiál získáván. Dále by měli na starosti správu školící místnosti a studovny, v které by byly ke studiu nejnovější časopisy a případná další literatura, např. materiály k jazykovým kurzům.

Archivní služby: V podniku existuje několik dílčích archivů jednotlivých oddělení. Např. na archivu oddělení konstrukce je viditelná potřeba odebrat starost o správu archivu konstruktérům, kteří jsou plně vytížení odbornou prací, a zajišťování servisu archivu pro zbytek závodu je výrazně zdržuje. Proto by do kompetencí informačního střediska spadalo vytvoření, uspořádání a správa celopodnikového archivu.

Rešeršní služby bychom pro tuto práci zkombinovali s vyhodnocováním informací z oblasti expertní a celkově bychom tuto oblast nazvali oblastí získávání informací. Do této oblasti by spadala tvorba rešerší a vytváření jejich databáze, získávání a analyzování externích informací, pomoc při vytváření interních informací a jejich správných toků. Získávání informací můžeme rozdělit na oblasti podle kapitoly 4 - Strategická analýza prostředí záměru. Jednalo by se o systematické získávání a aktualizaci dat z oblastí:

Legislativa – byly by zajišťovány platné zákony a nařízení, normy, daňové zákony, práva ochrany osobního vlastnictví, zákony a normy platné v zemi odběratele, které by mohly ovlivnit daný obchod.

Demografie, politika, sociologie a kultura – tyto oblasti není pro podnik důležité sledovat pravidelně, avšak nárazově jsou potřebné informace z těchto oblastí, které ukazují obraz společnosti a mohou firmu směřovat ke správné politice organizace vůči okolí. Demografické informace by měly podniku pomoci si uvědomit trendy v odvětví a zaměstnanosti, množství žáků v potřebných oborech a potřeba jejich motivace při jejich nedostatku.

Ekologie – vzhledem k zaměření podniku se tato oblast informací může stát velmi významnou a podnik může posunout mezi průkopníky oboru v souvislosti se šetrností

k přírodě. Informační pracovníci by se v rámci této oblasti zajímali o nové zákony a vyhlášky, vyhlašované projekty pro podporu ekologičtějšího fungování firem a nové technologické možnosti, které jsou šetrnější k životnímu prostředí.

Ekonomika – tato oblast by byla trvale systematicky sledována, protože období, v kterém se nacházíme, kdy hrozí bankrot několika států, jsou tyto informace velmi důležité. Mezi získávanými informacemi by byly kurzy měn, inflace, úrokové sazby, míra dostupnosti úvěrů, ceny jednotlivých komodit, hospodářské cykly atd.

Technologie – informace z této oblasti si vyhledává každý pracovník sám, podle své aktuální potřeby a dále tyto informace nesdílí. Proto by bylo vhodné technické a vědecké informace získávat centrálně a umožnit k nim přístup všem. Také by zde mohli pracovníci informačního střediska provádět rešerše na zadaná témata, na novost, atd.

Mezoprostředí – oblast zahrnující informace o konkurenci v oboru, potenciálních nových konkurentech, dodavatelích, substitučních výrobcích a zákaznících můžeme zahrnout pod činnost Competitive Intelligence.

Interní oblast

Management, plánování, kontrolování – pro tyto oblasti není nutné získávat žádné specifické informace. Speciálně pro management by fungovala služba monitoring tisku. Další informace pro management jsou rozděleny v ostatních oblastech, např. v oblasti financí, ekonomiky a konkurenčního zpravodajství.

Personální řízení + motivace – informační oddělení by se mohlo podílet na vystavování pracovních pozic na internetu, zajišťování materiálů a pomoc při prezentaci na pracovních veletrzích.

Marketing – informační oddělení by získávalo a analyzovalo informace o zákaznících, prodeji produktů, zajišťovalo přípravu na veletrhy a odborné akce, podílelo se na PR podniku, cenové politice a mělo by na starosti internetovou propagaci včetně webových stránek.

Finance účetnictví – z této oblasti by mělo informační oddělení na starosti pouze vyhledávání nejvýhodnějších úvěrů.

Výroba – informace pro tuto oblast se prolínají s činností Competitive Intelligence, konkrétně by se jednalo o porovnávání produktů s konkurencí, zda jsou produkty a technologie na ně používané, konkurenceschopné. V začátcích informačního oddělení by pracovníci měli být napomoci k nalezení optimálních toků informací z administrativních oddělení do výroby.

Výzkum a vývoj – oblast s vysokým potenciálem ke zlepšení za přispění informačního oddělení, související např. s řešeršemi. Jednotliví pracovníci podílející se na vývoji se již nemusí zdržovat vyhledáváním informací, ty jim budou dodávány z informačního oddělení a oni se tak budou moci soustředit na vývoj. Informace by měly sloužit ke zlepšení výrobků, technologií výroby, snížení nákladů, nebo zlepšení kvality výrobků.

Informační systémy – pro tuto oblast není potřeba vyhledávat informace, protože informační systémy jsou nově zavedené a není žádná vůle je znovu složitě a draze měnit. Avšak informační systémy v podniku používané nutně potřebují pravidelnou systematickou správu a údržbu, která nyní nefunguje a která by spadala do kompetencí informačních pracovníků.

Ostatní – získávání informací o veletrzích, konferencích a ostatních odborných akcích.

Oblast propagace

Distribuce informací – jednalo by se o informační servis (např. šíření informací o nových informačních přírůstcích), znovuzprovoznění nepoužívaných nástěnek, vydávání podnikového zpravodaje.

Informační oddělení by mělo být samozřejmě nápomocno při popularizaci organizace, a při podpoře vzdělávání v organizaci.

Doplňková oblast služeb

Pracovníci informačního oddělení by mohli zajišťovat překlady manuálů výrobků a další dokumentace.

6.2.2 Realistická varianta – vytvoření pracovního místa informačního specialisty

Realistická varianta předpokládá zájem firmy o zefektivnění její práce s informacemi a informačními zdroji avšak očekává určitou opatrnost z hlediska managementu při uvolňování zdrojů pro realizaci tohoto projektu. Dochází zde k vytvoření varianty, jejímž cílem je uspokojit nejvýznamnější a nejdůležitější informační potřeby společnosti v takové míře, aby byla ekonomicky co nejméně náročná.

Tato varianta předpokládá zaměstnání jednoho informačního pracovníka zařazeného v organizaci přímo pod jednatele společnosti.

Realizace jednoho pracovníka dává také společnosti možnost seznámit se důkladně s činností informačního specialisty a zhodnotit na základě svých vlastních zkušeností jeho přínos pro

podnik. Nabízí také možnost, v případě pozitivního hodnocení realizace, rozšíření na informační oddělení, tedy variantu optimistickou.

Informační oblast:

Knihovnické služby: pracovník by zajišťoval centrální objednávání denního tisku, periodik, norem a případné další literatury. O novinkách by informoval celý podnik, aby si kdokoliv mohl přijít vypůjčit. Staral by se o školící místnost, zajišťování materiálů pro jazykové kurzy, avšak další místnost by obsluhovat nezvládal.

Archivní: Při své vytíženosti by mohl zajišťovat servis vytíženého archivu výkresů a ušetřit tak čas konstruktérů, avšak na správu ostatních dokumentů by se pravděpodobně nedostal. Touto činností by se mohl zabývat při náhodném volném čase.

Expertní oblast:

Vyhodnocování informací i v tomto plánu spojíme s rešeršními službami a rozdělíme tuto oblast získávání informací na jednotlivé oblasti. Pracovník by samozřejmě vytvářel rešerše a ukládal je do databáze, formou konzultací s vedoucími pracovníky se snažil pomoci nalézt správné informační toky informací podnikem a získával externí informace potřebné pro podnik.

Legislativa – nepravidelné zajišťování nových zákonů, nařízení týkajících se podniku, ochraně osobního vlastnictví. Při nastalé potřebě zajišťování norem, zákonů a norem ze země odběratele.

Demografie, sociologie, kultura, politika, ekologie – velmi zřídka zajímavá oblast pro informačního pracovníka. V podstatě by se jednalo jen o výjimečné situace. Z těchto oblastí by se nejčastěji získávané informace týkaly nových ekologických směrnic, projektů a technologických novinek.

Ekonomika – tato oblast by byla trvale systematicky sledována, aby management mohl včas reagovat na změny v ekonomice České republiky, Evropské Unie, či hrozby ekonomické krize, to znamená sledování hospodářského zpravodajství, ekonomické informace států, ze kterých pocházejí zákazníci, kurzy měn, úrokové sazby, inflace atd.

Technologie – jedna z nejvíce potřebných oblastí pro ušetření času ostatním odborným pracovníkům. Informační pracovník by vytvářel rešerše na přání jednotlivých zaměstnanců.

Mezoprostředí – sledování této oblasti by nepatřilo mezi stěžejní, protože podnik se o konkurenci nestará, avšak informace o některých konkurentech by mohly management přivést k novým myšlenkám.

Interní prostředí

Management, plánování, organizování, kontrola, výroba – management by měl dostávat většinu všech získávaných informací, aby mohl správně rozhodovat, pro ostatní oblasti také není potřeba získávání informačních informací. Těchto oblastí by se týkala zmiňovaná optimalizace informačních toků.

Personální řízení + motivace, marketing – informační pracovník by pomáhal při zajišťování materiálů na jednotlivé veletrhy, kde by mohl zastupovat stánek firmy. Do jeho kompetencí by spadala správa webových stránek. Obchodnímu oddělení by byly dodávány informace, které by podpořily rozvoj marketingu.

Finance účetnictví – informační pracovník by analyzoval možnosti výhodnosti úvěrů.

Výzkum a vývoj – informace pro podporu rozvoje produktu a technologií by informační pracovník získával pro oddělení konstrukce a výroby.

Informační systémy – v kompetencích informačního pracovníka by byla správa podnikových informačních systémů.

Oblast propagace – informační pracovník by zajišťoval informace o veletrzích a dalších odborných akcích, zprovoznil by nástěnku k šíření potřebných informací.

6.2.3 Pesimistická varianta – odmítnutí informačního pracovníka

Pesimistický scénář předpokládá negativní alternativu, tzn. odmítnutí jakéhokoli využití informačních pracovníků a jejich služeb v rámci společnosti. Jak již bylo uvedeno, toto rozhodnutí vychází z vrcholového managementu společnosti.

Pro přijetí tohoto rozhodnutí může existovat několik důvodů. Za prvé, nechť managementu cokoliv měnit bez ohledu na to, že navrhované alternativy mohou přinést podniku deklarované výhody a zlepšit tak jeho konkurenční pozici na trhu. Dalším důvodem může být strach managementu z opětovného příchodu ekonomické krize a tedy určitá opatrnost při přijímání nových zaměstnanců. I zde je však možné diskutovat možný přínos zavedení střediska ve smyslu podpory marketingu a prodeje v krizovém období a tím snížení dopadu krize. Dalším důvodem pro nezavedení oddělení nebo pracovníka může být neschopnost

managementu podniku dostatečně specifikovat náplň práce a pravomoci tohoto oddělení nebo pracovníka, plynoucí z již zjištěné neznalosti informační profese. I v tomto případě se jedná o určitý druh stereotypního alibismu.

V případě realizace této varianty, respektive nezavedení oddělení ani pracovníka do podniku by bylo vhodné informovat management o nákladech, které bude muset podnik vynaložit na práci, kterou by odvedli informační pracovníci a nyní ji budou muset vykonávat současní zaměstnanci firmy. Tato varianta by tedy měla obsahovat výčet prací a seznam jednotlivých pracovníků jinak spadajících do kompetencí informačního pracovníka, které budou tito pracovníci vykonávat, včetně faktických ekonomických nákladů.

Rozsah činností vykonávaný jinými pracovníky je však již uveden v rámci analýzy prostředí a informační analýzy. Vzhledem k tomu, že výpočet této částky bude orientačně proveden v návrhu řešení v části „vzniklé úspory“ není tento výčet uveden v této podkapitole. Uvedené úspory by v tomto případě znamenaly přímé náklady na práci informačních pracovníků vykonávané jinými pracovníky.

7 Návrh řešení

Návrh řešení je vytvořen na základě teorie popsané v kapitole jedna Teorie strategického plánu a doplněna o konkrétnější části, které jsou převzaty z Tezí k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů [Šulák, 2007].

7.1 Plán začlenění informačního pracovníka do podniku

Zavedení informačního pracovníka do strojírenského závodu je velmi specifickým projektem. Zákazníky informačního pracovníka jsou jeho spolupracovníci, a proto je vhodné je s nově zavedeným místem seznámit, aby nevznikaly zbytečné negativistické postoje.

V první řadě je důležité, aby jednatel společnosti představil vedoucím oddělení toto nové pracovní místo, představil informačního pracovníka, jeho vzdělání a náplň práce. Tento bod je důležitý pro ukázání podpory od jednatele podniku a předejití tak možného vzniku bariér ze strany stávajících zaměstnanců. Informační pracovník by se měl poté představit a představit práci pro jednotlivá oddělení. Jako začátek své práce by měl obnovit používání informační tabule, na které by se znovu představil a představil náplň své práce. Ze začátku vytvoří školení pro jednotlivá oddělení, kde představí svoji práci, sdělí posluchačům, jakou práci od nich převezme, co oni od něho mohou chtít a co jim může poskytnout. Poté si rozebere s každým, pro koho bude pracovat, jednotlivé informační potřeby a požadavky. V závěrečné fázi se jednatel společnosti, jako přímý nadřízený informačního pracovníka, bude snažit získat zpětnou vazbu od vedoucích útvarů a bude se snažit na jejich základě řešit problémy v přijetí a využití nové služby v podniku.

Cílem těchto kroků je docílit změny co nejklidnějším způsobem. Důležité je, aby pracovníci tuto změnu přijali dobře a pochopili, že nemají být nahrazeni, ale že tento pracovník může jejich práci podpořit a zefektivnit. Informační pracovník se musí snažit, aby lidé pochopili, že jeho práce pro závod má smysl a aby přijali informačního pracovníka jako skutečnou profesi a nejen jako brigádníka, který nemá jinak co dělat. Proto je nutné, aby si informační pracovník pro veškerou svoji práci vytvářel neustálou propagaci. Jak je zmiňováno v teorii, informační pracovník se musí neustále chovat jako malý podnik s neustálou sebepropagací.

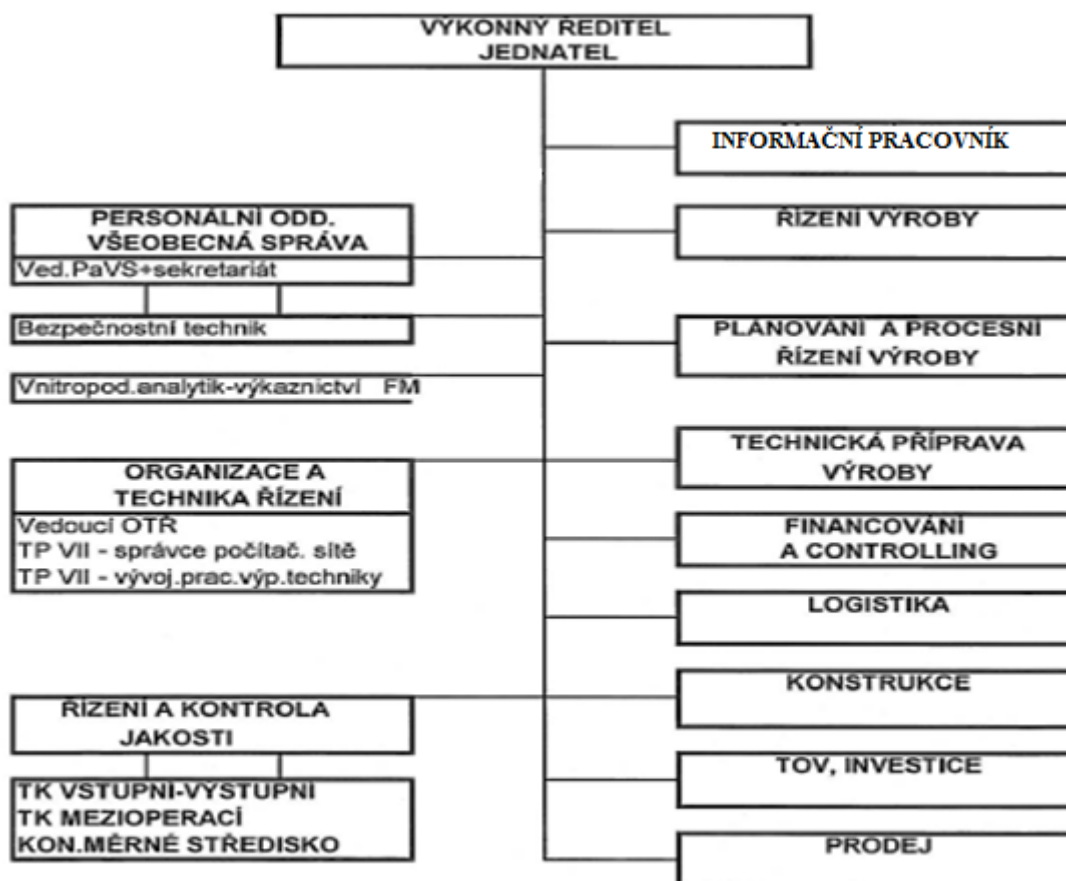
7.2 Velikost jednotky

Z uvedených scénářů v minulé kapitole byla vybrána prostřední, realistická varianta s jedním pracovníkem, který by zajišťoval veškeré potřeby společnosti. V případě prokázání potřebnosti této služby, je tento pracovník dobrým základem pro založení celého informačního oddělení.

7.3 Umístění jednotky

Vzhledem k povaze pracovní náplně informačního pracovníka není možné zařadit ho do ostatních oddělení, a proto bude zařazen samostatně na úroveň ostatních oddělení. Jeho jediným nadřízeným bude jednatel společnosti. Následující obrázek je aktualizovaný obrázek z kapitoly tři a ukazuje zařazení informačního pracovníka v organizační struktuře podniku.

Obrázek 5: Nová organizační struktura podniku:



Zdroj: Výroční zpráva za rok 2008, 2009, vlastní

7.4 Pracovní (lidské) zdroje

V ideálním případě by se jednalo o člověka středoškolsky vzdělaného v oboru strojírenství, s vysokoškolským vzděláním v informační vědě. Tato zdánlivá neslučitelnost by mohla být při zájmu podniků lehce překonána, neboť v Plzni, to znamená ve stejném kraji, jako je náš podnik, dochází ke sloučení střední strojírenské školy se školou, na které se nachází obor Knihovnické a informační systémy a služby. Toto pracovní místo vyžaduje neustálé celoživotní vzdělávání ve dvou oborech, jak v oboru informačním, tak částečně i v oboru strojírenství, a proto se může jednat o náročné pracovní místo.

Informační pracovník by měl mít dobré manažerské schopnosti, ať už se jedná o sledování daného cíle, nebo řídicí schopnosti, a být systematický, bez sklonů k chaosu. Měl by se orientovat v základních obchodních a podnikatelských principech, aby mohl poskytovat správné informace. U pracovníka je nutný pozitivní přístup k počítačům a nadprůměrné schopnosti k jejich programovému vybavení, například by měl nadprůměrně zvládat použití MS office, nástroje internetu pro vyhledávání zdrojů a informací, s tím souvisí výborná orientace ve velkém množství informací, základy programovacích jazyků.

Mezi důležité schopnosti patří psychologie komunikace. Komunikační schopnosti musí mít na vysoké úrovni, protože jsou základem poskytování služeb, to znamená umění vést rozhovory, umět se jasně vyjadřovat, umět vystihnout a formulovat podstatu problémům, mít porozumění k uživatelům, komunikovat efektivně, být vstřícný, ochotný a důvěryhodný.

Informační pracovník v našem konkrétním podniku by měl ovládat na velmi dobré úrovni dva cizí jazyky. Anglický jazyk pro potřeby vyhledávání a zajišťování informací pro zajišťování informačních potřeb podniku a německý jazyk, který je nutný vzhledem k národnosti majitelů a mateřské firmy, pro kterou se tvoří nejvíce výrobků, ale také z důvodu velkého množství informací strojírenského charakteru v německém jazyce.

Vzhledem k povaze náplně práce, by informační pracovník měl mít mezi vlastnostmi vysokou loajalitu k podniku, nadšení pro podnik, rozhodnost, preciznost, předvídavost, zodpovědnost. Měl by si práci plánovat, znát cíle organizace a přednostně se zaměřovat na kritické skutečnosti. Musí mít všeobecný rozhled. Své myšlenky prezentuje jasně, jedná sebevědomě, je přesvědčivý v argumentaci a nebojí se konfrontace s opozicí.

Pro vykonávanou práci je nezbytné strategické a analytické myšlení, schopnost provádění analýz, kritického hodnocení a vyvozování závěrů. Dále by měl být pohotový a taktní.

Nejdůležitější vlastností, bez které není možné, aby někdo působil na tomto místě, je smysl pro etiku.

7.5 Organizační řízení, informatika

Organizační řízení vychází z umístění informačního pracovníka v organizační struktuře podniku. Přestože je tato organizační struktura liniová, u tohoto pracovníka funguje subordinační odlišně. Nadřízeným informačního pracovníka je jednatel společnosti, přesto přidělit práci může informačnímu pracovníkovi kterýkoli vedoucí ostatních oddělení. Takto přidělovaná práce by měla být po vzájemné dohodě, nikoliv direktivním nařízením.

Z titulu své funkce by měl úzce spolupracovat se správcem počítačové sítě, protože bude potřebovat administrátorský přístup do obou podnikových systémů. Vzhledem k povaze práce – uspokojování informačních potřeb všech oddělení, měl by mít možnost vytvářet repozitář nabytých informací, do kterého by mohli mít ostatní přístup s omezenými pravomocemi.

7.6 Finančního plán projektu

Ideální investice je taková, která má vysokou výnosnost, je bez rizika a co nejdříve se zaplatí, avšak taková investice v praxi téměř neexistuje. Ve skutečnosti tato měřítko fungují jako protiklady, kdy investice s vysokou výnosností jsou obvykle vysoce rizikové, málo rizikové investice bývají málo výnosné. Konečným výsledkem hodnocení investice je rozhodnutí, zda investici uskutečnit, nebo v případě hodnocení více investičních variant, který variantu realizovat.

Postup hodnocení investic sestává z několika kroků: určení jednorázových nákladů na investici, odhadnutí budoucích výnosů, které investice přinese, popř. rizika, určení „nákladů na kapitál“ vlastního podniku, který investici uskutečňuje, resp. určení požadované výnosnosti investice, která přihlíží i k jejímu stupni rizika, výpočet současné hodnoty očekávaných výnosů a aplikování různých metod ekonomického vyhodnocení investice [Synek, 2002].

Metody hodnocení efektivnosti investic:

- 1) Ukazatel výnosnosti investice
- 2) Metoda doby splacení
- 3) Metoda čisté současné hodnoty

- 4) Metoda vnitřního výnosového procenta
- 5) Využití ukazatele Eva [Skálová, 2005].

Tato kapitola staví na finančních teoriích, přesto si tato práce svým charakterem vystačí s jejich určitým zjednodušením. Efektivnost investic je v práci znázorněna za pomoci ukazatele výnosnosti investic, tj. rozpočtování jednorázových investičních výdajů a ročních výnosů za určité období, a metody čisté současné hodnoty, tj. čisté současné hodnoty investice, představující rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných výnosů a náklady na investici.

Finanční plán obsahuje rozhodování o způsobu financování a plánování finančních toků projektu. V našem případě se jedná o dílčí plán, který vychází z dlouhodobého plánu podniku. Obsahuje výsledky roční, rozpočty peněžních příjmů a výdajů, které jsou v tomto případě vypracovány z měsíčních údajů [Synek, 2002].

Finanční plán obsahuje následující části:

- Pořizovací/ zakládací náklady
- provozní náklady
- úspory projektu a přínosy
- výpočet efektivnosti

Nejprve je nutné stanovit pořizovací a provozní náklady. Pak bude proveden výpočet úspory projektu. Přínosy specialisty, mimo úspor práce ostatních zaměstnanců, není možné přesně vyčíslit, protože není zaměstnancem, který tvoří finální hodnotu. Jeho úloha spočívá v podpoře všech účastníků, a proto se jeho přínos vyčísluje velmi obtížně. Ve výsledku bude vypočtena efektivnost tohoto projektu z ekonomického pohledu.

7.6.1 Pořizovací zakládací náklady

V pořizovacích nákladech jsou započteny náklady na vybavení, kancelář a technické zabezpečení. Nejvyšší náklady budou pravděpodobně na pořízení výkonného počítače, který je stěžejní pro práci informačního pracovníka. Ve firmě je volná kancelář, takže náklady na její využití budou minimální.

Poměrně vysoké budou náklady na výběrové řízení, protože informačního pracovníka bude firma muset pravděpodobně hledat pomocí personální agentury, kde se cena služby pohybuje ve výši jednoho měsíčního platu přijímaného pracovníka.

Náklady na školení nynějších zaměstnanců jsou přibližné náklady na dvě hodiny pracovní doby každého zaměstnance. Následující tabulka zobrazuje položky pořizovacích nákladů.

Tabulka 1: Pořizovací náklady

Položka	cena
materiál, vybavení, kancelář	35 000
výběrové řízení	35 000
školení ostatních pracovníků	10 000
Celkem	80 000

7.6.2 Provozní náklady

Provozní náklady zahrnují náklady na elektřinu, teplo, spotřební materiál, náklady na propagaci práce informačního pracovníka, plat zaměstnance, a jsou prezentovány v tabulce 2. Náklady, které jsou již vydávány na získávání některých informačních zdrojů, např. norem do tohoto výpočtu nepatří, protože jsou již vydávány a nemohou být tedy počítány do efektivnosti.

Tabulka 2: Provozní náklady

provozní náklady	měsíčně	ročně
plat	40 000	480 000
propagace	1 000	12 000
pracovní materiály	1 000	12 000
energie	300	3 600
penzijní pojištění	500	6 000
Celkem	42 800	513 600

7.6.3 Úspory projektu a přínosy

Zavedením pozice informačního pracovníka a převzetím některých činností od jednotlivých oddělení dojde k úspoře času těchto odborných pracovníků, kteří mohou takto nabytý čas věnovat své specializaci. Jednalo by se o:

Jednatel: monitoring tisku, vyhledávání informací pro podporu rozhodování

Personalistka: informační zabezpečení stánku na veletrzích pro školy

Organizace a technika řízení: správa obsahu webových stránek a správa obsahu obou informačních systémů

Financování a controlling: vyhledávání vhodných úvěrů a některých dalších ekonomických informací

Konstrukce: správa archivu, získávání norem, získávání některých technických informací

Prodej: zabezpečování stánků na veletrzích, podpora produktu

Ekologie: hledání nových možností likvidace odpadů a neustálé sledování nových předpisů.

V následující tabulce je výčet úspor vzniklých převzetím práce ostatním zaměstnancům.

Tabulka 3: Vzniklé úspory

Úspora vzniklá převzetím práce za:	počet hodin	měsíční úspora	roční úspora
jednatel	8	2 000	24 000
personalistka	8	2 000	24 000
organizace a technika řízení	32	8 000	96 000
financování a controlling	5	1 250	15 000
konstrukce	40	10 000	120 000
prodej	3	750	9 000
ekologie	2	500	6 000
Celkem	98,00	24 500,00	294 000,00

Vytvořené přínosy

Nově vyhledávané informace pro financování a controlling, konstrukci a prodej jsou těžko vypočitatelné. Ekonomicky vyčíslit bychom mohli nalezení levnějšího dodavatele, nalezení nového zákazníka, nalezení nového tendru. Za předpokladu že se díky informačnímu pracovníkovi realizuje jeden obchod, s průměrnou hodnotou 10 milionů, bude se zisk pohybovat okolo 2-3 milionů korun. Pomineme-li ostatní, těžce kvantifikovatelné přínosy, budeme předpokládat, že dojde alespoň k jednomu obchodu, který bude realizován pouze díky přínosu informačního pracovníka. Tuto hodnotu pak můžeme započítat do vytvořených přínosů pracovníkem.

7.6.4 Výpočet efektivnosti

Výpočet efektivnosti nám ukáže finanční dopad na hospodaření podniku, ve kterém se snažíme vyčíslit, kolik nás bude zavedení pozice informačního pracovníka stát, nebo jaký finanční přínos můžeme získat. V našem případě se pokusíme odhadnout výdaje na pět let. V modelaci, která je zobrazená v tabulce 4, není počítáno s inflací ani jinými změnami.

Výpočet bude vycházet z předchozích třech bodů.

Tabulka 4: Finanční toky

rok	položka	náklady	výnosy
1	pořizovací náklady	-80 000	
	plat	-486 000	
	ostatní provozní náklady	-27 600	
	vzniklé úspory		294 000
	výnos z realizovaného obchodu		3 000 000
2	plat	-486 000	
	ostatní provozní náklady	-27 600	
	vzniklé úspory		294 000
	výnos z realizovaného obchodu		3 000 000
3	plat	-486 000	
	ostatní provozní náklady	-27 600	
	vzniklé úspory		294 000
	výnos z realizovaného obchodu		3 000 000
4	plat	-486 000	
	ostatní provozní náklady	-27 600	
	vzniklé úspory		294 000
	výnos z realizovaného obchodu		3 000 000
5	plat	-486 000	
	ostatní provozní náklady	-27 600	
	vzniklé úspory		294 000
	výnos z realizovaného obchodu		3 000 000
	Součet	-2 648 000	16 470 000
	Celkové ekonomické přínosy		13 822 000

7.6.5 Ekonomické zhodnocení

Z finančního plánu jednoznačně vyplývá, že zavedení pozice informačního pracovníka bude i přes nemalé zaváděcí náklady s největší pravděpodobností pro firmu znamenat finanční přínos a to ve výši 13 822 000 během prvních pěti let.

Jak již bylo v této části uvedeno, některé přínosy je možné jen velmi těžko finančně vyčíslit, a proto byla uvažována výše finančních přínosů velmi omezeně. Výše přínosu bude pravděpodobně vyšší. Z ekonomického hlediska se proto jedná o efektivní investici.

7.7 Materiální požadavky

Pro zavedení pracovní pozice informačního pracovníka je potřebné toto místo zajistit i materiálně. V podniku je volná jedna kancelář, která by mohla být poskytnuta informačnímu pracovníkovi. Je naprosto vhodná svojí velikostí, protože zde bude místo pro prezentaci nových tištěných informačních zdrojů. Je žádoucí, aby byla kancelář plně vybavena nábytkem a kancelářskými potřebami. Nutností je vysoce výkonný počítač s připojením k internetu a propojení k podnikové síti a všem podnikovým systémům. Dále bude potřebné určité finanční zabezpečení pro akvizici informačních zdrojů.

7.8 Předmět činnosti

Předmět činnosti byl v podstatě rozepsán v předchozí kapitole, v rámci realistického scénáře. Informační pracovník by měl zajišťovat knihovnické služby, což znamená zajišťování akvizice hmotných informačních zdrojů, včetně jejich zpřístupňování, a servis vzdělávacích místností.

Stěžejní činnost by byla činnost vyhledávání informací a uspokojování informačních potřeb jednotlivých oddělení. Informační pracovník by získávané informace analyzoval, syntetizoval a měl by být schopný vyvozovat závěry. Získávané informace by předával konečnému uživateli již zpracované do studijně rozborových zpráv, nebo by k získaným informacím přidával komentáře a body ukazující na důležité souvislosti. Vytvářel by rešerše s anotacemi apod. Všechny takto získávané informace by měly být ukládány do nově vzniklé databáze, aby se k nim dalo vracet a mohly se používat pro vyvozování souvislostí, nebo mapování nových trendů.

Informační pracovník by se podle své aktuální vytíženosti mohl zapojit do oblasti propagační, kdy by pracovník buď sám tvořil, nebo pouze dodával určité podklady pro vznik propagačních materiálů.

Dále by zajišťoval informace o relevantních akcích a zároveň také účast na veletrzích, konferencích atd. a zajišťoval by spolupráci s oborovými svazy a platformami. Pro informovanost zaměstnanců podniku by se využívala nástěnka, kde by mohly být například zveřejňovány nadcházející akce.

Možné využitelné zdroje, které by informační pracovník mohl pro svoji práci v podniku používat, jsou nastíněny v příloze 1. Text této přílohy byl vytvořen přímo pro tento podnik jako závěrečná práce předmětu Speciální informační systémy a služby.

Závěr

Tato práce zpracovává problematiku optimalizace informačních potřeb strojírenského závodu Weiler s.r.o. Analyzuje prostředí záměru, informační zajištění podniku a jeho informační potřeby. Snaží se dojít k řešení výchozí myšlenky, tj. najít vhodný způsob optimalizace informačních potřeb podniku využitím potenciálu informačních pracovníků.

První, teoretická část práce obsahuje teorii zkoumané problematiky, a to teorii strategického plánu a definování funkce informačního pracovníka a informačního oddělení v podniku. Z tohoto teoretického základu vychází druhá, praktická část diplomové práce.

V praktické části byly provedeny dvě analýzy, strategická analýza prostředí záměru a analýza informačních potřeb společnosti, které odhalily, že pro fungování podniku je nutné získávat velké množství informací, které nejsou získávány optimálním způsobem. Získávány jsou pouze částečně a nesystematicky, a proto není možné jejich dokonalé využití. Dalším zjištěným problémem je způsob předávání informací v závodě, kde není jasně vypracovaná metodika a často se informace dostávají k lidem, kteří je nepotřebují, a pak jsou mylně považovány za nepotřebné, nebo se naopak nedostanou včas k pracovníkům, kteří tyto informace potřebují. Po zanalyzování prostředí, o kterém by podnik měl mít přísun informací, se můžeme domnívat, že se podnik může cítit zahlcen množstvím informací, které mohou být pro podnik užitečné, a to můžeme považovat za důvod jejich nesystematického získávání.

Na základě analýz bylo zvoleno vypracování třech variantních návrhů na zapojení informační služby do podniku. V těchto třech variantách byla představena činnost, díky které by mohlo dojít k optimalizaci. V optimistické variantě se jednalo o zřízení celého informačního oddělení se třemi pracovníky, zajišťující informační servis, který by vedl k uspokojování informačních potřeb společnosti. Pesimistická varianta počítala s odmítnutím informačního servisu a jsou zde zmíněny důvody, které k tomu mohou management vést. Realistická varianta počítá se zavedením místa pro jednoho informačního pracovníka, který by se staral o optimalizaci uspokojování informačních potřeb.

Jako nejoptimálnější je zvolena varianta realistická. Tato varianta je rozpracována do konečného návrhu řešení, který je postaven na základě teorie strategického plánu z první kapitoly a obsahuje plán začlenění informačního pracovníka do podniku, představení velikosti a umístění jednotky, popis ideálního pracovníka, začlenění do organizačního řízení, materiální požadavky, předmět činnosti a finanční plán projektu.

Přínosem práce je především vytvoření plánu optimalizace informačních potřeb, pomocí zavedení informačního pracovníka do podniku, na základě provedení analýzy prostředí záměru a analýzy informačních potřeb, kde jednou z nejzajímavějších položek je finanční plán, ve kterém je propočítána efektivnost tohoto plánu. To znamená, že jsou v něm finančně vyjádřeny výdaje, úspory a přínosy navrhovaného plánu optimalizace.

Z výpočtů jednoznačně vyplývá, že začlenění informačního pracovníka do podniku i přes nemalé zaváděcí náklady bude s největší pravděpodobností pro firmu znamenat finanční přínos.

Práce nabízí podniku řešení, které může přinést kromě vyřešení aktuálních problémů ekonomické výnosy a je na podniku, zda tento návrh využije.

Seznam literatury

- Česko. Ministerstvo financí. 2010. *ARES : Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. 2010 [cit. 2011-08-15]. Dostupné z WWW: <<http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/>>.
- Association of Independent Information Professionals. 2008. *Association of Independent Information Professionals : Knowledge Delivered* [online]. Copyright © 2008 - 2010 [cit. 2011-06-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.aiip.org/>>.
- BABKA, Michael. 1994. *Kde a jak hledat informace o firmách*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1994. 174 s. ISBN 80-85603-56-X.
- *Budoucnost profesí* [online]. Poslední aktualizace: 12.08.2011 [cit. 2011-08-14]. Dostupné z WWW: <<http://budoucnostprofesi.cz/>>.
- Český statistický úřad. 2011. *Český statistický úřad* [online]. 2011, Aktualizováno dne: 12. 8. 2011 [cit. 2011-08-14]. Dostupné z WWW: <www.czso.cz>.
- DIAČIKOVÁ, Anna. 2004. Aké šance má firemné informačné stredisko v súčasnosti? In: *Inforum 2004: 10. konference o profesionálných informačných zdrojích, 25. – 27.5. 2004: sborník z konference informačních profesionálů* [online]. Praha : Albertina icome Praha; Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004 [cit. 2011-07-20]. Dostupný z WWW: <http://www.inforum.cz/inforum2004/pdf/Diacikova_Anna.pdf>.
- DVOŘÁKOVÁ, Michala. 2009. *Uplatnění informační profese ve strojírenství [Applying the information profession in machine industries]*. Praha, 2009-05-22. 67 s., 1 s. příl. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví. Vedoucí bakalářské práce Doc. PhDr. Rudolf Vlasák.
- *Evropský průvodce kompetencemi v oboru knihovnických a informačních služeb*. Část 1. Kompetence a schopnosti. Část 2. Úrovně kvalifikace. 2006. Přel. Lucie Landová, překlad upravila a redig. Jarmila Burgetová. Praha : SKIP ČR, 2006. 91 s. Dostupné z WWW:<http://skip.nkp.cz/KeStazeni/Pruvodce_kompetencemi2007.pdf>. ISBN 80-85851-17-2.
- *Finance News, Blogs, Suppliers and more from finance.zibb.com* [online]. 2011 [cit. 2011-07-13]. TOTAL VALUE CREATION Trademark Details. Dostupné z WWW: <<http://finance.zibb.com/trademark/total+value+creation/29776778>>.

- GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek; ŘEHÁK, David. 2010. *Analýza v rukou manažera : 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení* [online]. Brno : Computer Press, 2010 [cit. 2011-07-12]. Co je to strategické řízení, s. 11-34. Dostupné z WWW: <http://static.eplanet.sk/files/9788025126219_01.pdf>.
- HOLSAPPLE, Clyde. 2004. *Handbook on knowledge management* [online]. Berlin : Springer, 2004 [cit. 2011-07-14]. Dostupné z WWW: <http://books.google.cz/books?id=UDSqNFzf0C&pg=PA262&lpg=PA262&dq=%22value+chain+scorecard%22&source=bl&ots=x_vzvtv5FJ7&sig=ktzJF77QVb4dVrRztvrvwMP03Vo4&hl=cs&ei=ee4dTUTRG47IswbEntmyDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CB8Q6AEwADgK#v=onepage&q=%22value%20chain%20scorecard%22&f=false>. ISBN 3-540-20005-3.
- HUŠEK, Zdeněk; ŠUSTA, Marek; PŮČEK, Milan. 2006. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru* [online]. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006 [cit. 2011-08-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.npj.cz/soubory/publikace/123269107287863.pdf>>.
- JAŠEK, Roman. 2011. POJEM “INFORMANÍ MANAGEMENT“. Information management and main aim of this theme. *Acta Logistica Moravica* [online]. 2011, ročník 1, číslo 1, s. 29-34, [cit. 2011-06-20]. Dostupný z WWW: <http://web2.vslg.cz/fotogalerie/acta_logistica/2011/1_cislo/acta_logistica_1_2011.pdf>. ISSN 1804-8315.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav; DRDLA, Miloš. 2003. *Strategické řízení firemních informací : teorie pro praxi*. vydání první. Praha : C. H. Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-730-8.
- KOZEL, Roman, et al. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. První vydání. Praha : Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MICHALKO, Milan. 2007. *Strategický management* [online]. 1. vyd. Ostrava : Vysoká škola podnikání, a.s. v Ostravě, 2007 [cit. 2011-08-15]. Dostupné z WWW:

<http://novyjicin.tym.cz/Opory/III.rocnik_semestr%20letni/strategicky_management.pdf>. ISBN 80-86764-60-5.

- MOLNÁŘ, Zdeněk. 2008. Potřeba, místo a úloha Competitive Intelligence profesionála v organizaci [online]. In *Sborník konference systémová integrace 2008*, CSSI, 2008 [cit. 2011-05-17]. Dostupný z WWW: <<http://si.vse.cz/archive/proceedings/2008/potreba-misto-a-uloha-ciprofesionala-v-organizaci.pdf>>.
- MYNÁŘOVÁ, Lenka. 2008. New types of Information for Marketing and Sales [online]. In *Konference Insoource*, Praha, 2008 [cit.2011-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.insource.cz/pdf/2008/mynarova-lenka1.pdf>>.
- PAPÍK, Richard. 2001. Competitive Intelligence, informační služby, Internet a informační profese. *Ikaros* [online]. 2001, roč. 5, č. 4 [cit. 04.05.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.ikaros.cz/node/739>>. URN-NBN:cz-ik739. ISSN 1212-5075.
- PERLÍN, Radim. 2002. *Strategický plán mikroregionu*. vydání první. Kolinec : AgAkcent, 2002. 52 s. ISBN 80-903093-0-5.
- PŘIBYLOVÁ, Martina. 2000. Socioekonomické postavení informačních profesionálů v dnešní společnosti : soukromý sektor. *Národní knihovna : knihovnická revue*. 2000, roč. 11, č. 5-6, s. 212-226 [cit. 2011-03-10]. Dostupný také z WWW:<<http://knihovna.nkp.cz/Nkkr0005-6/0005-6212.html>>.
- RAFAJ, Nikola. 2011. *Přeskočíme management znalostí? : inspirace českého managementu novým supertrendem*. [2011] [cit. 2011-05-15].]. Dostupný z WWW:<<http://www.kip.zcu.cz/kursy/KM/texty/rafaj.doc>>.
- SCHORCHT, Hagen; NISSEN, Volker. 2008. Challenge Knowledge Valuation. In *Proceedings of I-KNOW'08 and I-MEDIA '08* [online]. 2008 [cit. 2011-07-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.tu-ilmenau.de/fileadmin/media/wid/forschung/Publikationen/OnlinePublikationen/2008-Schorcht-Nissen-ChallengeKnowledgeValuation.pdf>>.
- SKÁLOVÁ, Petra. 2005. *Podniková ekonomika I*. 1. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2005. 80 s. ISBN 80-7043-403-1.
- Special Libraries Association. 2009. *Special Libraries Association* [online]. (c)2009 [cit. 2011-06-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.sla.org/>>.

- Strategic and Competitive Intelligence Professionals. 2011. *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* [online]. [2011] [cit. 2011-06-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.scip.org/>>.
- *Strategické plánování a řízení rozvoje území* [online]. [2011] [cit. 2011-07-19]. Dostupné z WWW: <http://www.rozvoj-pk.cz/soubory/topmanazeri/Den02_studijni_material_SP.pdf>.
- SYNEK, Miloslav a kol. 2002. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- ŠMEJKAL, Petr. 2010. Role informačního specialisty v procesu Competitive Intelligence. *ProInflow* [online]. 10.07.2010 [cit. 20.06.2011]. Dostupný z WWW: <<http://pro.inflow.cz/role-informacniho-specialisty-v-procesu-competitive-intelligence>>. ISSN 1804–2406.
- ŠULÁK, M; VACÍK, E. 2005. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha : VŠFS, 2005. 233 s. ISBN 80-86754-35-9.
- ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil, IRCINGOVÁ, Jarmila. 2007. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. Plzeň : Západočeská univerzita, 2007. 159 s. ISBN 978-80-7043-612-7.
- TRUNEČEK, Jan. 2004. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.
- Vacek, Jiří. 2004. *Manažerské rozhodování* [online]. 2004 [cit. 2011-08-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.google.cz/url?sa=t&source=web&cd=6&ved=0CEkQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.kip.zcu.cz%2Fkursy%2FMR%2FMR2.ppt&rct=j&q=mana%C5%B8ersk%C3%A9%20rozhodov%C3%A1n%C3%AD%20vacek%20filetype%3Appt&ei=XhJITpnWI82D-wbLwbWNBw&usg=AFQjCNERkRfgC1hIAjcqfw4k2ls1GenOEw&cad=rja>>.
- VACÍK, Emil. 2005. *Inovace - Risk management* [online]. 2005 [cit. 2011-08-14]. Dostupné z WWW: <http://www.google.cz/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CBgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.arkontakt.cz%2Fdownload%2FMAEK_VSFS%2FInovace__Risk_management.ppt&rct=j&q=strategick%C3%A9%20sc%C3%A9n%C3%A1%C5%99e>.

20filetype%3Appt&ei=RC5ITpXED4bysgbbge2kBw&usg=AFQjCNG9mCrkojH_NL
CrO_UyX_rtKCNP0A&sig2=LyEaaowiQBXgx2tKTwNgOQ&cad=rja>.

- VLASÁK, R. 2001. Informační politika: základní východiska a současnost ve vyspělých demokraciích. In *Informační studia a knihovnictví v elektronických textech I* [CD-ROM]. Praha : Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví, 2001 [cit.2011-05-30]. 194 s. Dostupné také z WWW portálu: <<http://texty.jinonice.cuni.cz/>>.
- VYMĚTAL, Jan; DIAČIKOVÁ, Anna; VÁCHOVÁ, Miriam. 2005. *Informační a znalostní management v praxi*. 1. vyd. Praha : LexisNexis CZ, 2005. 399 s. ISBN 80-86920-01-1.
- WEILER Holoubkov. 2006. *WEILER Holoubkov s.r.o.* [online]. c2006 [cit. 2009-04-26]. Dostupný z WWW:<<http://www.weiler.cz/cz/index.html>>.
- ZAPLETAL, Ladislav. 2010. *Sociologie pro ekonomy II*. Brno : Vysoká škola Karla Engliše, 2010. 48 s. ISBN 978-80-86710-14-3.
- *Zpráva nezávislého auditora k účetní závěrce k 31. 12. 2008, výroční zprávě a zprávě o vztazích mezi propojenými osobami za účetní období 2008*. Praha : [s.n.], 2009. 42 s. Dostupné z WWW:
<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=400162345&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=6797276bd3b89d3b4d49e987073b0a89>>.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model pěti sil.....	16
Obrázek 2: Struktura informační strategie.....	19
Obrázek 3: Posloupnost základních pojmů informačního procesu.....	20
Obrázek 4: Organizační struktura podniku	39
Obrázek 5: Nová organizační struktura podniku:	69

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj zaměstnanosti v odvětví (v tis.).....	42
Graf 2: Podíl zaměstnanosti v odvětví na celkové zaměstnanosti	42
Graf 3: Index průmyslové produkce: výroba strojů a zařízení	43
Graf 4: Mzdy obsluhy automatických nebo poloautomatických kovoobráběcích strojů v Plzeňském kraji.....	48
Graf 5: Přehled tržeb za rok 2008	50

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pořizovací náklady	73
Tabulka 2: Provozní náklady	73
Tabulka 3: Vzniklé úspory	74
Tabulka 4: Finanční toky	75

Seznam příloh

Příloha 1: PEST analýza informačních zdrojů pro firmu Weiler s.r.o.	
---	--

Příloha 1: PEST analýza informačních zdrojů pro firmu Weiler s.r.o.

INSTITUCE

Strojírenský zkušební ústav, s.p.

<http://www.szutest.cz>

Hudcova 56b, Brno

Základní činností SZÚ je posuzování shody, zkoušení a měření vybraných technických parametrů výrobků, certifikace výrobků jak pro tuzemský, tak i zahraniční trh, certifikační činnost v oblasti systémů managementu jakosti podle normy ISO 9001, inspekční činnost při posuzování shody u technických zařízení a technologických celků, informační posuzování funkčních vlastností výrobků, kalibrace měřicích přístrojů, školicí a poradenská činnost.

SVÚOM s.r.o.

<http://www.svuom.cz>

U Měšťanského pivovaru 934/4, Praha 7

Výzkum a vývoj v oblasti koroze a povrchových úprav. Poradenská, expertizní, inspekční a soudně znalecká činnost. Zkušebnictví v oboru koroze a protikorozní ochrana. Výuka a školení v oboru koroze a povrchové úpravy. Normotvorná činnost.

NETME Centre – Fakulta strojního inženýrství

<http://www.netme.cz/>

Technická 289/2, 616 69 Brno

NETME Centre – celým názvem New Technologies for Mechanical Engineering – Centrum nových technologií pro strojírenství – je koncipováno jako regionální výzkumné a vývojové centrum, založené na kvalitní vědecké a výzkumné základně Fakulty strojního inženýrství.

VÚK Panenské Břežany, a.s.

<http://www.vuk-pb.cz/>

Panenské Břežany 50, Odolena Voda

Zabývá se aplikovaným výzkumem, zkušebnictvím, technickým poradenstvím v oblasti norem neželezných kovů, zpracování a použití výrobků z neželezných kovů, poskytováním služeb oborové knihovny. Má statut „Centra technické normalizace“ a provozuje a doplňuje srovnávací databázi neželezných kovů.

Výzkumné centrum pro strojírenskou výrobní techniku a technologii,

ČVUT, fakulta strojní, Horská 3, Praha 2

<http://www.rcmt.cvut.cz>

Výzkumné centrum strojírenské výrobní techniky a technologie ČVUT Praha je výzkumné, vzdělávací a školící zařízení. Výzkum řešení, studium zahraničních zkušeností a perspektivních technologií blízké budoucnosti.

ŠKODA VÝZKUM s.r.o.

<http://www.skodavyzkum.cz/>

Tylová 57, Plzeň

Výzkum, vývoj a návrhy optimálních konstrukčních řešení pro dosažení mimořádných funkčních vlastností výrobků včetně vysoké provozní životnosti a spolehlivosti dílů, komponentů i celých systémů. Akreditované zkušebny.

FIZ Karlsruhe – Leibniz-Institut für Informationsinfrastruktur

Hermann-von-Helmholts-Platz 1, Eggenstein-Leopoldshafen

<http://www.fiz-karlsruhe.de/>

Německý institut pro informační infrastrukturu, který je předním poskytovatelem vědeckých technických informací a to jak v Německu, tak po celém světě.

ODBORNÉ SPOLEČNOSTI

České

Svaz strojírenské technologie

<http://www.sst.cz/>

Zájmové sdružení, sdružuje kolem 40 významných výrobních a dodavatelských organizací, které se zabývají převážně výrobou a dodávkami obráběcích a tvářecích strojů, dřevoobráběcích strojů, nástrojů a měřidel, hydraulických prvků a agregátů.

Svaz průmyslu a dopravy ČR

www.spcr.cz

Jeho posláním je ovlivňovat hospodářskou a sociální politiku vlády České republiky s cílem vytvářet optimální podmínky pro dynamický rozvoj podnikání v ČR a hájit společné zájmy svých členů

Česká strojnická společnost<http://www.strojnicka-spolecnost.cz/>

Česká strojnická společnost je nezisková organizace strojních inženýrů a techniků, zabývajících se o strojírenství a příbuzné obory. Pro své členy i širší technickou veřejnost organizuje odbornou zájmovou činnost. Na stránkách vystavuje seznam odborných konferencí.

Asociace inovačního podnikání<http://www.aipcr.cz/>

AIP ČR se podílí na vytváření systému inovačního podnikání v ČR jako nevládní organizace pro tuto oblast.

Technologická platforma strojírenská výrobní technika<http://www.tpsvt.cz/>

Byla založena jako výzkumné centrum, které by nebylo přímo na akademické půdě.

Výzkumné centrum pro strojírenskou výrobní techniku a technologii<http://www.rcmt.cvut.cz/about.html>

Hlavním cílem Výzkumného centra pro strojírenskou výrobní techniku a technologii je vytvářet profesionální a dobře vybavené výzkumné, vzdělávací a školicí pracoviště. Dalším důležitým cílem je výzkum nových řešení a studium zahraničních zkušeností a nových perspektivních technologií blízké budoucnosti.

České technologické platformy STROJIRENSTVÍ, o.s.<http://www.ctps.cz/>

Úkolem ČTPS je podpora aktivit a iniciativ organizací působících ve prospěch rozvoje strojírenského průmyslu v České republice a s tím spojených vědeckých, výzkumných, technologických a inovačních aktivit.

Zahraniční

Evropské sdružení výrobců výrobních strojů

www.cecimo.eu

KNIHOVNY

Ústřední knihovna ČVUT	http://knihovny.cvut.cz/uvod/
Národní technická knihovna	http://www.techlib.cz/cs/
Knihovna Západočeské univerzity	http://www.knihovna.zcu.cz/

ŠKOLY:

Fakulta strojní ČVUT	http://www3.fs.cvut.cz/web/
Střední průmyslová škola strojnická, Plzeň	http://www.spstrplz.cz/
Fakulta strojní ZČU	http://www.fst.zcu.cz/
Integrovaná střední škola Klatovy, studijní obory: Obráběč kovů, Strojní mechanik	http://www.klatovynet.cz/isskt/
Střední průmyslová škola Tachov, obor: strojírenství, Obráběč kovů, Strojní mechanik	http://www.sps-tachov.cz/

POLITICKÉ ASPEKTY

České

Ministerstvo financí	http://www.mfcr.cz/
Ministerstvo průmyslu a obchodu	http://www.mpo.cz/
Ministerstvo zahraničních věcí České republiky	http://www.mzv.cz/
Portál veřejné správy České republiky	http://portal.gov.cz
Elektronický internetový deník zaměřený na právo a justici	http://www.epravo.cz
Sbírka zákonů:	
• http://www.sbirkazakonu.info/	
• http://www.sbcr.cz/	
• http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/	

Zahraniční

Evropský parlament	http://www.europarl.europa.eu/en/headlines
Evropská komise	http://ec.europa.eu/index_cs.htm
Evropská komise – legislativa	http://ec.europa.eu/legislation/index_en.htm
Evropská informační brána	http://www.euractiv.com/en

EKONOMICKÉ

České

Informace z burzovního trhu	http://www.akcie.cz/
Fondy Evropské unie	http://www.strukturalni-fondy.cz
Informační portál pro strojírenskou výrobu	http://www.zakazka.cz/
Portál pro podnikání a export	http://www.businessinfo.cz/cz/
Hospodářská komora České republiky	http://www.komora.cz/
Odborně zaměřený server na finance a ekonomiku	http://www.finance.cz/
Vládní agentura informující o světových trzích	http://czechtrade.cz/
Agentura pro podporu podnikání a investic	http://www.czechinvest.org/
Vývozce českých a slovenských obráběcích a tvářecích strojů	http://www.strojimport.com/index.html

Zahraniční

Průmyslový portál s vyhledávačem produktů a služeb	http://www.industrystock.de/
Německá národní banka	http://www.bundesbank.de/index.en.php
Evropská centrální banka	http://www.ecb.int
Německá hospodářská komora	http://www.ihk-regensburg.de/

SOCIÁLNÍ ASPEKTY

Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí – Informace pro zaměstnavatele

<http://portal.mpsv.cz/sz/zamest>

Ministerstvo práce a sociálních věcí

<http://www.mpsv.cz/cs/>

Portál pro bezpečnost práce

<http://www.e-bozp.cz/>

Informace, tabulky a předpisy BOZP. Je určený odborníkům BOZP, přesto srozumitelný každému návštěvníkovi.

Česká správa sociálního zabezpečení

<http://www.cssz.cz/>

TECHNOLOGICKÉ ASPEKTY

DATABÁZE

České

Úřad průmyslového vlastnictví a jeho Databáze patentů a užitných vzorů, Databáze průmyslových vzorů, Databáze ochranných známek, Databáze označení původu a zeměpisných označení

<http://www.upv.cz/cs/sluzby-uradu/databaze-on-line.html>

Oborová brána - jeden prostor, kde je možné prohledávat různé české a zahraniční zdroje.

<http://tech.jib.cz/>

Zahraniční

Volně přístupné databáze **Evropské patentové organizace**

<http://www.epo.org/searching/free.html>

OHIM - databáze obchodních známek Společenství (platí ve všech státech Evropské unie)

http://oami.europa.eu/CTMOnline/RequestManager/de_SearchBasic?transition=start&source=Log-in.html&language=en&application=CTMOnline

Dialog databázové centrum

<http://www.dialog.com/>

Obsahuje například databáze:

Ei Compendex – obsahuje technickou a technologickou literaturu z celého světa

Inspec – vědecko technická literatura v jakémkoliv jazyce; včetně patentů

NTIS – Národní technická informační služba USA

STN International obsahuje informace o široké škále oborů v rámci přírodních, sociálních, a aplikovaných věd a matematiky <http://www.stn-international.de>

Arxiv - elektronický archív vědeckých prací z oblasti matematiky, fyziky, informatiky a biologie, který je volně dostupný na internetu <http://arxiv.org/>

ČESKÉ NORMY A STANDARDY

- <http://www.normservis.cz/>
- <http://www.normy.biz/>
- <http://www.unmz.cz/urad/unmz>
- <http://www.technickenormy.cz/>
- <http://www.csnormy.cz/>
- <http://www.ceske-normy.cz>
- <http://www.technicke-normy-csn.cz/>

zahraniční

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. <http://www.din.de>

International Organization for Standardization (ISO)

http://www.iso.org/iso/iso_catalogue.htm

ČASOPISY

České

Technika a trh http://www.technikaatrh.cz/index.php?sec=rubrika&id_rubrika=33

Průmyslové spektrum <http://www.mmspektrum.com/>

Technický týdeník <http://techtydenik.cz/index.php>

Hospodářské noviny	http://hn.ihned.cz
Strojírenská technologie	http://casopis.strojirenskatechnologie.cz/
Svět průmyslu	http://www.svetprumyslu.cz/

Zahraniční

MM Science Journal	http://www.mmscience.eu/
Strojárstvo	http://www.engineering.sk
Konstruktion	http://www.technikwissen.de/kon/
Strojnícky časopis	http://www.strojas.sav.sk/
Mechanical Engineering magazine	http://memagazine.asme.org/

ODBORNÉ INFORMAČNÍ PORTÁLY

České

http://www.industryonline.cz/	odborný portál zaměřený na strojírenský průmysl
http://www.strojirenstvi-eu.cz/	Vyhledávač, na kterém můžete zjistit kontakty na firmy v oblasti strojírenství: dodavatele strojů a zařízení, koncových výrobků, materiálů a služeb ve strojírenství.
http://www.industry.net.cz/	informační server pro stavebnictví a strojírenství
http://www.e-strojirenstvi.cz/	databáze českých firem z oboru strojírenství
http://www.istrojirenstvi.cz/	informační portál z oboru strojírenství
http://www.inovace.cz/for-high-tech/strojirenstvi/	internetový server s cílem vytvořit na internetu jedno centrální místo, kde se budou setkávat všichni zájemci o inovace

Zahraniční

http://www.maschinenmarkt.vogel.de/	Strojírenský portál
---	---------------------

<http://www.techniker-forum.de/>

Technický portál

<http://www.maschinenbau.de/>

Odborný portál pro profesionály.

Obsahuje encyklopedii.

<http://www.innovations-report.de/>

Fórum pro vědu, průmysl a ekonomika

VELETRHY

<http://www.euroexpo.cz/kalendar-akci-100006>

Seznam veletrhů

České

MSV

3.10.2011 - 7.10.2011

Výstaviště Brno

Mezinárodní strojírenský veletrh

<http://www.bvv.cz/msv>

zahraniční

EMO Hannover

19.9.2011 - 24.9.2011

Hannover Messe, Německo

Veletrh průmyslu kovů

<http://www.messe.de>

http://www.emo-hannover.de/homepage_e

MACH – TOOL

14.6.2011 - 17.6.2011

Miedzynarodowe Targi Poznanskie, Poznaň, Polsko

Mezinárodní strojírenský veletrh - stroje a nástroje

<http://www.mtp.pl>

<http://www.machtool.mtp.pl>

KONKURENCE

Česká

PROFIKA s.r.o.

<http://profika.cz/>

IČ: 46359982

DIČ: CZ46359982

Adresa: Průmyslová 1006, 294 71 Benátky nad Jizerou

Telefon: +420 326 909 511,

E-mail: profika@profika.cz

STROJÍRNA TYC s.r.o.

<http://www.strojirna-tyc.cz/>

IČ:25216121

DIČ: CZ25216121

Adresa: Dlouhá 17, 33805 Mýto, okres: Rokycany

Telefon: +420 371 750 591

E-mail: obchod@tyc.cz

KOVOSVIT MAS, a.s.

<http://www.kovosvit.cz/>

IČ: 26047284

DIČ: CZ 26047284

Adresa: náměstí Tomáše Bati 419, 391 02 Sezimovo Ústí

Telefon: +420 381 63 1111

E-mail: mas@kovosvit.cz

TOS VARNSDORF a. s.

<http://www.tosvarnsdorf.cz/cz/>

IČO:27327850

Adresa: Říční 1774, 407 47 Varnsdorf

Telefon: +420 412 351 111

E-mail: info@tosvarnsdorf.cz

Zahraniční

GILDEMEISTER AG

<http://cz.dmg.com/en,dmg,dmg-czech>

Gildemeisterstraße 60, D-33689 Bielefeld

Tel.: +49 (0) 5205/ 74-3216

ELEKTROTECHNIK UND MASCHINENBAU GMBH

<http://www.sem-maschinenbau.de/>

Völlesbruchstr. 2, D-52152 Simmerath

Telefon: 02473/9493-0

E-mail: michael.stollenwerk@sem-maschinenbau.de